Italia Federazione Sportiva Nazionale riconosciuta dal Coni

FIJLKAM

CENTENARIO 1902 • 2002

FEDERAZIONE ITALIANA JUDO LOTTA KARATE ARTI MARZIALI

Centro Olimpico Federale – Via dei Sandolini, 79 – 00122 Lido di Ostia/RM – Tel. 06/56191413 – Fax 06/56470527



SETTORE KARATE – 26°ESAME NAZIONALE GRADUAZIONE

☐ **6°DAN** **Lido di Ostia/RM, 22/10/2011**

CANDIDATO

REGIONE ________**MARCHE**________

COGNOME ______**BRANDOZZI**__________ NOME _______**COSTANTINO**______

PROFESSIONE_ **FUNZIONARIO ENTE PRIVATO**_____ DATA DI NASCITA **16/02/1958**

QUALIFICA _________**MAESTRO**___________ DECORRENZA **01/01/1984**

GRADO ___________**V°DAN** _________________DECORRENZA **01/01/2001**

LICENZA FEDERALE N. __**273630** __ *(ex 87219)* ______RILASCIATA L'ANNO _**2011**_

SOCIETA' SPORTIVA DI APPARTENENZA ____________________________________

______________**KARATE CLUB ASCOLI PICENO**_____________________________

CODICE FEDERALE

1	1	A	P	0	3	7	9

ATTUALE CARICA FEDERALE

____

ARGOMENTO DELLA TESI

(contrassegnare con una x la tesi prescelta)

"Rivestire un ruolo istituzionale, ed adempiere alle sue precise funzioni, è un compito facile solo apparentemente. Infatti, in ogni circostanza, il proprio ruolo deve armonizzarsi in complesse relazioni con quello degli altri. In questa capacità si esprime appieno la padronanza della funzione svolta che, fondendosi con le altrui, produce l'equilibrio stabile fra le relazioni ed il successo collettivo di ogni iniziativa dell'ambito umano organizzato. In questa ottica il Candidato produca uno scritto che indaghi sugli specifici ruoli, le sinergie, i limiti, le tangenze e le eventuali contraddizioni intercorrenti fra loro, tra Ufficiali di Gara, Insegnanti Tecnici ed Atleti, sia in sede di gara sia al di fuori dell'ambito agonistico, ma pur sempre in un contesto federale".

N.B. La presente Tesi è composta di non meno di 14.000 parole in N._____ pagine dattiloscritte e redatte con le seguenti modalità:
a) Carattere: Arial; b) Corpo: 12; c) Spaziatura: interlinea 1,5 righe; d) Margini: 2 dx, 2 sx, 2 sup e 2 inf; e) Righe per pagina: 35; f) Rilegatura: idonea.

ASCOLI PICENO 30 LUGLIO 2011
Luogo e data

Firma

CURRICULUM DEL CANDIDATO ________**BRANDOZZI**_______**COSTANTINO**____
Cognome e Nome

1) Attività svolta e risultati conseguiti da Atleta:

2) Attività svolta e risultati conseguiti da Ufficiale di Gara o Insegnante Tecnico:

1995 Campionati Italiani Universitari Kumite Seniores (Mauro Pagnoni, 2° class.); 1995 Campionati italiani Esordienti Kumite (Rocco Colati, 1° class.); 1999/2000 Campionati Italiani Juniores Kumite (Rocco Colati, 3° class.); 2001 Campionati Italiani Cadetti Kumite (Alessandro Bracalè, 2° class.); 2002 Campionati Italiani Juniores Kumite (Franco Colati, 3° class.); 2002 Coppa Italia Kumite per Rappresentative regionali (Franco Colati, 2° class. ; Massimiliano Febo, 3° class., Rappresentativa Regione Marche); 2002 Campionati Italiani Kumite Seniores (Mauro Pagnoni, 3° class.); 2003 Campionati Italiani Esordienti Kumite (Serena Bollettini, 3° class.); 2004 Campionati Italiani Militari Kumite (Alessandro Bracalè, 3° class.).
Nel 1986 pubblica il libro "Wado Ryu Karatedo Kata Jitte Rohai", edito dalla Nuova editrice Spada di Roma.
Nel 2010 acquisisce la qualifica di Insegnante Tecnico M.G.A. di 3° Livello.

3) Esperienze maturate in ambito sportivo scolastico:

Dall'anno 2000, partecipazione continuativa al progetto SPORT A SCUOLA organizzato dal C.O.N.I. Provinciale di Ascoli Piceno in collaborazione con Istituti Scolastici cittadini.
Collaborazioni con Istituti Scolastici di 2° grado di Ascoli Piceno per la presentazione e promozione della disciplina sportiva del karate.

4) Cariche o incarichi ricoperti a livello Internazionale, Nazionale, Regionale, Provinciale nella FIJLKAM o nel CONI:
Dal 1990 al 2005 riveste l'incarico di Delegato Provinciale della Federazione; nel quadriennio 2001 – 2005 è membro della Giunta Provinciale del C.O.N.I. della Provincia di Ascoli Piceno.

5) Cariche o incarichi ricoperti in Società Sportive affilate alla FIJLKAM:
Fondatore nel 1975 dell'A.S.D. Karate Club Ascoli Piceno nella quale riveste il ruolo di Insegnante Tecnico titolare (direttore tecnico) e Dirigente Sociale in qualità di Consigliere Rappresentante Tecnici. Dal 1994 responsabile del C.A.S. Karate del CONI di Ascoli Piceno.

ASCOLI PICENO 30 LUGLIO 2011
Luogo e data

Firma

GIUDIZIO SINTETICO E VALUTAZIONE

____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____

(COME DA VERBALE ALLEGATO AGLI ATTI DELL'ESAME E DEPOSITATO PRESSO LA SEGRETERIA DEL CENTRO OLIMPICO FEDERALE FIJLKAM DEL LIDO DI OSTIA/RM)

NOTE DELLA COMMISSIONE ESAMINATRICE

____
____
____
____
____
____
____
____
____
____
____

(COME DA PROSPETTO NOTE GENERALI ALLEGATO AGLI ATTI DELL'ESAME E DEPOSITATO PRESSO LA SEGRETERIA DEL CENTRO OLIMPICO FEDERALE FIJLKAM DEL LIDO DI OSTIA/RM)

IL PRESIDENTE

____

INDICE

LA F.I.J.L.K.A.M.

Un’organizzazione moderna

al servizio dello sport

e della società italiana









M° Costantino Brandozzi

I - INTRODUZIONE

1. E come la parte sta al tutto, così l'ordinamento delle parti sta all'ordinamento complessivo: la parte mira al tutto come al suo fine e al suo bene supremo, così anche l'ordine interno di una parte mira all'ordine del tutto come al suo fine e al suo bene supremo. Di qui si ricava che la bontà dell'ordinamento parziale non va oltre quella dell'ordinamento totale, ma piuttosto è vero l'inverso.

2. Quindi, se nelle cose si riscontra un duplice ordinamento, quello reciproco delle parti e quello delle parti in funzione di una unità che parte non sia, per esempio la disposizione rispettiva delle parti di un esercito e la disposizione che fa capo al condottiero, l'ordine delle parti in rapporto a un termine unico ha maggior valore, in quanto costituisce il fine dell'altro ordinamento che è in funzione di questo, e non viceversa.

(Dante Alighieri, De Monarchia, Libro I, Capitolo VI)

In questi due paragrafi il Sommo Poeta sintetizza in modo mirabile il problema del corretto rapporto tra un insieme e le sue parti componenti, certamente riferito ad un tema di estrema complessità, quale essere quello della necessità di ordinare l'umana società sotto l'imperio del Monarca Universale, ma che con i dovuti adattamenti si presta ad essere esteso ad ogni ambito relativo alle strutture umane organizzate, partendo dalla definizione che l'uomo è sostanzialmente un animale sociale.

Ne deriva, quindi, che nel momento in cui l'essere umano considera vantaggioso associarsi ad altri suoi simili per il raggiungimento di un fine comune sorge immediatamente, e quasi spontaneamente, l'esigenza di individuare la forma migliore di assetto organizzativo e di stabilire i compiti di ogni singola parte e le relazioni tra le parti stesse.

Tale tema, che sin dagli inizi del pensiero umano fino a tutto il primo millennio è stato oggetto di studio della Filosofia nella sua accezione più classica possibile – ed il Sommo Poeta ne è un esemplare testimone – nella seconda metà del '900 ha assunto una notevole rilevanza a seguito dell'interesse ad esso rivolto dalle scienze sociali in generale e dalle scienze aziendali, con particolare riguardo, quest'ultime, agli aspetti del *management* e della gestione delle *Risorse Umane*.

Sebbene l'obiettivo di tali studi sia stato ridefinito, non più la ricerca del fine ultimo della vita umana, ma quello più prosaico del più efficiente impiego delle risorse impiegate, rimane sempre valido l'approccio mentale al problema.

Negli ultimi vent'anni, poi, a seguito di alcuni provvedimenti legislativi che hanno voluto introdurre nella Amministrazione Pubblica attitudini di pensiero e modalità operative tipiche dell'azienda privata, anche in tale ambito si è estesa la necessità di ripensare strutture, ruoli, relazioni.

Dall'ambito aziendale a quello di un Ente pubblico, ma anche per una realtà così articolata come una Federazione Sportiva Nazionale può essere interessante proporre una serie di riflessioni che consideri la struttura funzionale ed i principali ruoli coinvolti, con particolare attenzione agli Ufficiali di Gara, agli Insegnanti tecnici ed agli Atleti.

Ma prima di entrare nello specifico vale la pena considerare e condividere alcuni concetti generali.

Pertanto, il presente lavoro sarà suddiviso in due grandi aree tematiche. La prima riguarderà gli aspetti generali relativi alle organizzazioni, alle loro identità e strutturazioni interne.

La seconda parte interesserà la Federazione Italiana Judo Karate Arti Marziali, FIJLKAM del CONI, cercando di trattare in maniera sufficiente ed esaustiva le questioni poste dall'argomento della tesi.

II - LE ORGANIZZAZIONI COMPLESSE

⁂ Considerazioni generali

Nel prendere in esame la configurazione e l'operatività di un insieme umano, nella logica e nel linguaggio comune ricorriamo automaticamente al termine "organizzazione".

Ma cosa si intende con il termine Organizzazione?

Dall'opera enciclopedica "La Piccola Treccani" apprendiamo che nel campo aziendale l'organizzazione "*consiste nel processo di predisposizione di risorse (umane, fisiche, informative) in una conformazione strutturata, al fine di portare avanti piani e realizzare gli obiettivi dell'impresa*".

In tale definizione è sottinteso il fatto che all'inizio del processo citato sta l'idea imprenditoriale di un soggetto, individuale o societario, che persegue un obiettivo di natura economica. Pertanto tale definizione, seppure precisa e rappresentativa di una particolare realtà, non soddisfa completamente, proprio per la sua limitatezza e specificità.

Più in generale, quindi, possiamo definire l'organizzazione – la cui etimologia greca *organon* significa "strumento" - come una struttura sociale costruita volontariamente da soggetti che ne determinano le regole, affinché essa possa raggiungere gli obiettivi prefissati.

In sintesi, si tratta di uno strumento operativo e strategico di cui un gruppo sociale si dota per perseguire gli scopi attesi.

Un'organizzazione può essere più o meno complessa, avere una durata temporale più o meno ampia, può avere diversi scopi, ma comunque siano considerati alcuni elementi di variabilità, lavorare in essa comporta sempre lavorare insieme ad altri secondo determinate regole.

Infatti, tralasciando di esaminare nel modo in cui i componenti materiali, quali ad esempio le strutture immobiliari, le attrezzature tecniche, i capitali finanziari, siano integrati ed interagiscano tra loro in un sistema organizzato, un'organizzazione è senza dubbio un insieme di persone il cui numero e la complessità delle loro relazioni comporta la necessità di stabilire precisi ruoli e funzioni, per ridurre al minimo l'imprevedibilità di comportamenti e modificazioni negative future.

Inoltre, un altro elemento di particolare rilevanza per un'organizzazione è il suo rapporto con l'ambiente esterno.

A meno che non si voglia considerare finalità esclusivamente mutualistiche nelle quali i singoli soggetti mirano ad aiutarsi reciprocamente in una sorta di "mutuo soccorso", in genere un'organizzazione agisce nell'ambiente sociale esterno ad essa, con il quale intrattiene una relazione di natura osmotica.

In altre parole, l'apertura verso l'esterno dell'organizzazione le permette di ricevere anche positivi stimoli e non solo il mero soddisfacimento dei propri scopi.

Ciò è tanto più vero per quelle organizzazioni di natura associativa, quale una Federazione Sportiva Nazionale, che non avrebbero altro scopo se non quello di agire nel sociale e per il sociale, ed ancor più con il sociale.

Si può affermare che proprio nel processo di interscambio tra ambiente "interno" ed "esterno" risiede la potenziale capacità di evoluzione e sopravvivenza dell'organizzazione.

Per completare questo paragrafo che delinea i caratteri generali dell'organizzazione possiamo affermare che in essa sono sempre presenti, anche se con una intensità variabile e diversa configurazione, i seguenti fattori:

- leadership e struttura gerarchica;
- ruoli e funzioni differenziati;
- reti di relazioni interne ed esterne;

- saperi, conoscenze e risorse umane;
- cultura organizzativa (valori e rappresentazioni);
- regole, norme, sistemi di qualità e controllo;
- sistemi premianti, incentivanti, punitivi;

Ognuno dei sopra elencati fattori meriterebbe una analisi approfondita che probabilmente non potrà essere effettuata; tuttavia si cercherà di fornire di essi le informazioni sufficienti e necessari per collocarli nel modo migliore possibile nel contesto dell'organizzazione.

Di alcuni, invece, seguirà un esame particolareggiato, data la loro importanza strategica ed essenziale all'interno di una organizzazione.

⁂ **Mission e Vision**

Il confronto con l'ambiente esterno rappresenta forse il momento più importante nella vita di una organizzazione, perché è il momento che segna l'avvio di un duplice percorso conoscitivo:

- interno, di auto riflessione, introverso, rivolto cioè a capire quali sono le proprie caratteristiche fondamentali;
- esterno, estroverso, che analizzi l'ambiente nel quale agire e verso il quale proporre le proprie iniziative.

Si tratta, in sintesi, di rispondere alla triplice, filosofica e tradizionale domanda: "Chi sono? Da dove vengo? Dove vado?".

A chi non è mai capitato, almeno una volta, di imbattersi nella propria esperienza di vita in uno di quei momenti, definibili critici, nei quali si è cercato di fissare "un punto fermo" per ricapitolare il proprio vissuto e trarre nuovo slancio o nuovi stimoli per il futuro!

Se nella vita del singolo individuo tale circostanza può essere del tutto occasionale, nella vita di una organizzazione, invece, è il momento determinante, sia nell'atto della fondazione che in ogni circostanza della sua vita operativa successiva, perché permette di capire la coerenza tra gli obiettivi individuati, i percorsi operativi scelti, i risultati attesi e quelli reali ottenuti, in un processo di continuo feed-back.

Vale la pena citare le parole di Sun Tzu, tratte dal Capitolo III de "L'Arte della Guerra":

“Perciò vale il detto: se conosci il nemico e conosci te stesso, non devi temere il risultato di cento battaglie. Se conosci te stesso ma non il nemico, per ogni vittoria ottenuta potrai subire anche una sconfitta. Se non conosci né il nemico né te stesso, soccomberai in ogni battaglia”.

Come noto, il pensatore cinese è stato ampiamente studiato in numerosi ambiti della vita civile e non solo in ambito militare come il titolo dell’opera lascerebbe pensare.

Basta infatti sostituire le parole “nemico” e “battaglia” con nuovi termini di paragone connessi all’ambito di interesse per ottenere nuove formulazioni.

Ad esempio in un contesto imprenditoriale possiamo ottenere:

“Se conosci il *mercato* e conosci te stesso (la tua azienda), non devi temere il risultato di cento *campagne di vendita*. Se conosci te stesso ma non il *mercato*, per ogni vittoria ottenuta potrai subire anche una sconfitta. Se non conosci né il *mercato* né te stesso, soccomberai in ogni *campagna di vendita*”.

E così via; diventa un gioco stimolante provare ad effettuare tutte le sostituzioni possibili, avendo l’accortezza, però, di mantenere una forte coerenza di riferimento tra i due termini a confronto.

Ebbene, cosa resta costante in ogni possibile combinazione?

La pietra fondamentale di tutto il processo rimane la conoscenza dei due fattori in gioco: secondo Sun Tzu, ma come comprovato da innumerevoli esperienze sul campo, il massimo risultato possibile si avrà solo quando tale conoscenza riguarderà sia se stessi (la propria azienda, la propria associazione, la propria organizzazione) che l’altro, il cliente, l’utente, i diversi *competitor*s (cioè le strutture analoghe che forniscono lo stesso genere di prodotto o servizio), in poche parole l’ambiente esterno in senso lato.

I due processi conoscitivi prima evidenziati, verso l’interno e verso l’esterno, sono due facce di una stessa medaglia che sono poste tra loro in forma correlativa ma che possono essere temporalmente differenziate.

Ovvero, si può dapprima analizzare l’ambiente esterno per capire ciò di cui necessita e quindi predisporre una struttura in grado di soddisfare le necessità rilevate. Ciò è quanto si svolge correntemente nella predisposizione di un progetto imprenditoriale.

Oppure è possibile costruire una propria forte identità e con quella porsi a confronto con l’ambiente esterno, come avviene ad esempio per alcuni enti o soggetti pubblici.

In ogni caso, superata questa prima fase, il cosiddetto processo osmotico di interscambio diventa un fattore costante e di sicura crescita organizzativa.

Ritornando alla triplice domanda, la risposta alle prime due (da dove veniamo, chi siamo) permette di connotare il “carattere” dell’organizzazione in esame, permette, cioè, di definire la propria identità che sarà presentata all’esterno.

In genere, alla definizione della propria identità corrisponde anche la determinazione di alcuni valori a cui ispirare il proprio comportamento.

Questa fase si chiama di *value statement*.

Continuando ad usare terminologia anglosassone, insieme al *value statement* consideriamo anche i concetti di *mission,* di *mission statement* e di *vision*.

Cerchiamo di analizzarne contenuti e significati.

La *vision* è la rappresentazione della realtà, lo scenario che l’organizzazione fa proprio o che vuole favorire.

Il termine *vision* (in italiano "visione"), nell'impresa, viene utilizzato nell'ambito della gestione strategica per indicare la proiezione di uno scenario che un imprenditore vuole "vedere" nel futuro e che rispecchia i suoi valori, i suoi ideali e le sue aspirazioni generali. La *vision* non è un concetto astratto, ma molto concreto poiché è proprio grazie alla "visione" di tanti imprenditori se oggi il mondo è pieno di innovazione, tecnologia, e nuovi prodotti sempre più avanzati. Cosa sognano questi imprenditori per il loro futuro, per i loro prodotti, per i mercati che servono e per i loro consumatori? E, soprattutto, cosa fanno per fare sì che i loro sogni si trasformino in realtà? Cosa significa progettare un'organizzazione aziendale in funzione della loro visione? I sogni di imprenditori di successo si sono intrecciati con quelli dei *managers*, dei lavoratori, dei sindacati e dei consumatori e hanno dato vita ad aziende leader nei loro settori.

Per estensione, ogni grande innovatore, in ogni campo del sapere e dell’agire umano, ha avuto una propria *vision* sulla quale ha impostato il proprio operato e la propria condotta di vita.

Comunque sia, la *vision,* una volta che sia stata individuata, deve essere esplicitata e deve essere condivisa con l'intera organizzazione, a tutti i livelli: questo è uno dei principali problemi nella definizione della *vision*, poiché ancor oggi troppi imprenditori non hanno ancora compreso a fondo la sua importanza e ne sottovalutano l'impatto che ha a livello aziendale. Una *vision* chiara, accurata, derivante da attente riflessioni, serve a fare comprendere ai membri dell'organizzazione dove l'azienda vuole arrivare, al fine di condividerne i successi.

Se, quindi, la *vision* è il "sogno" che definisce lo scopo per cui l'azienda esiste, la *mission,* invece, definisce il ruolo dell'azienda per attuare la *vision*.

La *mission* (missione) è lo scopo di un'organizzazione, è il motivo per cui essa esiste; la *mission statement* è la "dichiarazione, affermazione" che esplicita che cosa si fa e per quali motivi.

La *mission* è la strada che si vuole percorrere per realizzare la *vision* e serve per definire le risorse che devono essere utilizzate per arrivare alla *vision*. La *mission* aziendale deve essere allineata alla *vision* e deve mostrare, in modo molto più dettagliato, come si intendono raggiungere gli obiettivi descritti dalla *vision*.

La *mission* tende a focalizzarsi più sul presente e a fornire una guida operativa all'azione dell'organizzazione.

La *mission* dell'organizzazione dovrà essere la più sintetica possibile e deve dichiarare come raggiungere la *vision*; deve essere composta da alcuni elementi chiave quali: la storia dell'azienda; le preferenze del management e o della proprietà, le risorse di cui dispone; inoltre, dovrebbe descrivere in modo chiaro e conciso il perché l'organizzazione esiste, la sua unicità (in cosa si distingue dalle altre aziende concorrenti o dalle altre organizzazioni operanti nello stesso scenario), i valori che ne guidano l'azione, il target a cui si rivolge, gli strumenti che utilizza, i bisogni a cui risponde, le risorse su cui fa affidamento.

Giunti a questo punto, offriamo la lettura di alcuni esempi estratti da internet che si riferiscono a realtà organizzative tra loro molto differenti per identità, struttura operativa, ambiente esterno di riferimento, cercando di capirne come hanno affermato la loro *vision* e la loro *mission*.

EDISON (società internazionale nel settore dell'energia)
(http://www.edison.it/it/azienda/chi-siamo/mission-e-vision.shtml)

Mission: *La missione di Edison è fornire ai propri clienti energia e servizi di elevata qualità, operando in partnership con i propri fornitori per lo sviluppo e l'impiego delle tecnologie più efficienti e compatibili con l'ambiente e la sicurezza. Attraverso le sue attività Edison intende:*

- *creare valore per i propri azionisti e sviluppare l'azienda a lungo termine;*
- *contribuire al benessere e alla crescita professionale di dipendenti e collaboratori;*
- *trasferire elementi di innovazione e di progresso economico e civile alla comunità, nel pieno rispetto dei valori primari dell'azienda, cioè l'etica e la trasparenza.*

<u>Vision:</u> *Crediamo che occuparsi di energia significhi occuparsi della qualità della vita. L'energia è benessere. L'energia permette il progresso economico e sociale. Tutti abbiamo diritto ad avere energia sicura ed efficiente a costi competitivi. Edison vuole essere riconosciuta come protagonista del processo di liberalizzazione e come la migliore alternativa per la propria clientela.*

OSPEDALE NIGUARDA (azienda ospedaliera, struttura sanitaria)
(http://www.ospedaleniguarda.it/content/mission_e_vision.html)

<u>Mission:</u> *Garantire ad ogni cittadino in ogni circostanza la cura più adeguata al proprio bisogno di salute.*

<u>Vision:</u> *Le 5 parole chiave della nostra organizzazione:*

- *Integrazione - L'ospedale è un sistema integrato che unisce le competenze di professionisti sanitari alle più innovative tecnologie d'assistenza.*
- *Servizio - Tutte le attività dell'ospedale hanno una sola prospettiva di servizio: concorrere al benessere della persona.*
- *Cultura - L'ospedale è anche luogo di cultura sanitaria, di ricerca intellettuale e di aggiornamento professionale per i medici interni, esterni, il personale infermieristico e la collettività.*
- *Sicurezza - Abbiamo una prerogativa: essere sempre attenti alle condizioni ambientali e alle procedure operative, perché l'ospedale sia un luogo sicuro per i degenti ed il personale.*
- *Sviluppo - L'ospedale appartiene a una forte tradizione che vuole essere potenziata. Il suo sviluppo è possibile grazie alla massima espressione di tutte le risorse disponibili, in primis di quella umana.*

GRUPPO BARILLA (azienda industriale alimentare)
(http://barillagroup.com/corporate/it/home/chisiamo/vision.html)

<u>Mission:</u> *Dal 1877 Barilla è l'azienda italiana e familiare che interpreta l'alimentazione come un momento conviviale di gioia, ricco di gusto, affetto e condivisione.*
Barilla propone un'offerta di qualità fatta di prodotti gustosi e sicuri.
Barilla crede nel modello alimentare italiano che combina ingredienti di qualità superiore e ricette semplici, offrendo esperienze uniche ai cinque sensi.
Il senso di appartenenza, il coraggio e la curiosità intellettuale ispirano il nostro modo di essere ed identificano le persone con le quali lavoriamo.

Barilla lega da sempre il suo sviluppo al benessere delle persone e delle comunità in cui opera.
Vision: *Aiutiamo le persone a vivere meglio, portando ogni giorno nella loro vita il benessere e la gioia del mangiar bene.*

CONFCOMMERCIO VENEZIA (associazione tra imprese)
(http://www.confcommercioveneto.it/sedi_provinciali.asp?id=49)
Mission: *Professionalità e presenza capillare nel territorio della provincia fanno di Confcommercio Unione Venezia una squadra vincente a fianco delle aziende, degli imprenditori e delle loro famiglie.*
Vision: *Innovatori per tradizione… Vogliamo che tutte le imprese associate a Confcommercio Venezia costituiscano il fulcro e il motore dell'economia di città e paesi, rendendo il nostro Paese ancora più attraente per chi vuole visitarlo e magari anche investire.*
PROTAGONISTI DEL FUTURO Siamo impegnati ad ascoltare attentamente le esigenze dei cittadini imprenditori per offrire loro gli strumenti necessari a diventare protagonisti della trasformazione urbana del terzo millennio e del turismo sostenibile, affrontando le sfide e cogliendo le opportunità del mercato globale.
OBIETTIVO: qualità della vita. Abbiamo affermato la centralità della persona dell'imprenditore prima che dell'Azienda. Ora, per contribuire alla crescita del territorio e del Paese, la nostra Associazione guarda al futuro con la volontà di costruire una nuova dimensione dell'impresa partendo dalla relazioni umane prima che dal business. Con un obiettivo comune: migliorare la qualità della vita dei cittadini.

Crediamo che gli esempi riportati siano sufficientemente esplicativi; in essi la parte proponente offre una rappresentazione di se stesso e di quanto vuol fare nel modo più immediato, semplice e comprensibile possibile, per permettere al fruitore del messaggio di collocare subito l'azienda, l'ente o l'organizzazione nel suo giusto posto a confronto con analoghe strutture.

Solo così sarà possibile al fruitore del messaggio decidere se diventare cliente od utente della struttura.

Un ulteriore approfondimento della questione affrontata con un'ottica aziendale, a costo di essere ripetitivi, permetterà di consolidare la conoscenza di questi fondamentali aspetti strategici, collegati alla *vision* ed alla *mission*.

In generale quando si parla di obiettivi di una organizzazione, non ci si riferisce solamente ad obiettivi di natura tipicamente commerciale, ma ad obiettivi di più ampia portata che servono, poi, ad orientare quelli commerciali.

In tal senso, molto spesso accade che, per un motivo o per un altro, le organizzazioni non danno il giusto rilievo a questi obiettivi i quali, al contrario, hanno un'importanza forse superiore a quelli di carattere commerciale poiché, una volta definiti, orientano l'intera azione dell'organizzazione. Si tratta di obiettivi strategici, ossia obiettivi che devono orientare l'azione del management e dell'intera struttura nel lungo periodo.

E, di solito, quando si pensa al lungo periodo, tantissimi, imprenditori e leader, pensano a cosa vogliono fare, elaborano idee e pensano ad azioni, ma "dimenticano" di scriverle e di trasmetterle a tutti i livelli aziendali, dal primo dei manager all'ultimo degli impiegati.

Quando si parla di obiettivi dell'azienda, ci si riferisce quindi a: 1) *vision* e *mission*; 2) obiettivi di lungo termine 3) obiettivi di breve termine

L'ultimo anello di questa catena è rappresentato dalla definizione degli obiettivi, che ha origine proprio dalla preventiva definizione della *vision* e della *mission*.

Gli obiettivi devono avere alcune caratteristiche fondamentali. Gli obiettivi di lungo periodo esprimono i risultati che, all'interno di una determinata *mission*, il *management* aziendale si prefigge di raggiungere in un periodo compreso tra i 3 e i 5 anni, utilizzando le risorse che ha a disposizione o che intende procurarsi sul mercato.

Anche in questo caso ci sono alcune caratteristiche degli obiettivi generali dell'azienda che sono in comune con gli obiettivi di vendita. Infatti, gli obiettivi dell'azienda devono essere: chiari, possibili, identificabili, misurabili, raggiungibili e controllabili, che sono tutte caratteristiche molto simili agli obiettivi di vendita.

Una volta compreso cosa sono la *vision* e la *mission*, non resta altro che renderle esplicite. Questo è un processo che richiede un certo grado di attenzione e una discreta quantità di energie.

La prima domanda da porre è: "che tipo di obiettivi definire?"

O ancora :"perché fare questo nuovo investimento?".

Oppure: "perché aprire questa azienda?”.

Successivamente ci può concentrare su altri obiettivi, e quindi scegliere tra una gamma abbastanza ampia: obiettivi di redditività; di sviluppo; di leadership di mercato; obiettivi sociali; obiettivi di prezzo; obiettivi di equilibrio finanziario; obiettivi di soddisfazione del cliente, eccetera.

Non è necessario definire per forza un obiettivo per volta, ma si può anche definirne tanti insieme, purché non siano in contrasto tra loro. Quando si elaborano gli obiettivi, è necessario ricordare che per ognuno di essi si devono definire strategie, azioni e mezzi per conseguirli.

Se si dispone di risorse finanziarie, organizzative e creative in quantità non limitata, allora è piuttosto facile predisporre un business plan.

Se al contrario, le risorse sono limitate, come accade nella generalità delle situazioni, allora le scelte possono essere fatte solo nell'ambito delle risorse disponibili.

Ciò significa che, per esempio, se si ha a disposizione un direttore vendite per un'area geografica circoscritta e si desidera espandersi a livello nazionale, forse è meglio che prima ci si preoccupi di strutturare bene la azienda dal punto di vista organizzativo, e dopo impegnarsi ad espandere il mercato.

In conclusione, è stata definita la *vision* dell'attività o dell'organizzazione?

E ne è stata definita anche la *mission*?

Sono stati individuati quali obiettivi raggiungere e quali azioni fare per conseguirli? Tutto ciò è uno degli aspetti più delicati della pianificazione di un'idea di business, intendendo con questo termine non solo un'espressione economica relativa alla realizzazione di profitti, ma in senso lato un processo pianificato e strutturato che vuole condurre al successo di un'idea, di un progetto.

Molti omettono di definire con chiarezza la *vision* e la *mission*. Coloro che, al contrario, riescono a investire un pò del loro tempo per definire con chiarezza *vision*, *mission* e obiettivi, tracciano un sentiero ben definito all'interno del quale fare camminare la loro attività, la loro idea, con più facilità e maggiori aspettative di successo.

⁂ L'analisi organizzativa – Le risorse umane

Nel precedente paragrafo è stato affermato che pur tralasciando di esaminare nel modo in cui i componenti materiali, quali ad esempio le strutture immobiliari, le attrezzature tecniche, i capitali finanziari, siano integrati ed interagiscano tra loro in un sistema organizzato, un'organizzazione è senza dubbio un insieme di persone il cui numero e la complessità delle loro relazioni comporta la necessità di stabilire precisi ruoli e funzioni, per ridurre al minimo l'imprevedibilità di comportamenti e modificazioni negative future.

Nell'approfondire tale affermazione balza subito all'evidenza una prima questione:

è solo la definizione di precisi rapporti tra le persone che assume una posizione determinante, oppure è invece maggiormente determinante considerare anche la qualità delle competenze delle singole persone?

La risposta è affermativa per la seconda ipotesi.

Infatti si è ormai affermato nel mondo della impresa e del lavoro il modello cosiddetto *competency – based*.

Questo modello, da un lato, è volto all'implementazione degli strumenti operativi necessari all'analisi delle competenze delle figure professionali presenti in azienda, dall'altro, si propone di individuare percorsi di crescita e sviluppo delle risorse umane.

Tale percorso è centrato su un concetto chiave: le risorse umane hanno un ruolo di rilievo per la competitività dell'impresa e il loro apporto in azienda va capitalizzato, sia in modo da poter sostenere il vantaggio competitivo delle aziende nel tempo, che per moltiplicare il potenziale di re-impiego futuro per i lavoratori.

Valorizzare le risorse umane significa investire su di esse, accrescerne le abilità e le competenze, fare in modo che contribuiscano pienamente allo sviluppo degli elementi distintivi dell'impresa stessa.

Nello specifico, ciò richiede di procedere sul campo con:

- l'indagine sulle attività svolte da ciascuna persona entro il processo organizzativo di riferimento;
- l'analisi, nel loro momento attuativo, delle competenze proprie della persona che riveste, in termini di responsabilità, il ruolo oggetto dell'indagine;
- il confronto delle competenze rilevate in azienda con le esigenze che l'impresa ha per raggiungere gli obiettivi che persegue;
- una riflessione operativa finalizzata alla generazione di una progettualità, sul potenziale di sviluppo delle competenze delle persone a termine, in funzione dei compiti assegnati.

Con l'obiettivo di implementare questo percorso di riferimento, vengono usualmente proposti come piano di lavoro alle aziende tre passaggi sequenziali:

- <u>primo step:</u> di analisi organizzativa, cioè una descrizione del contesto aziendale nel quale operano le risorse umane, attraverso la descrizione e rappresentazione - mappatura - dei processi aziendali e l'individuazione dei ruoli/persone chiavi che intervengono nei diversi processi;
- <u>secondo step:</u> di descrizione vera a propria dell'approccio per competenze;
- <u>terzo step:</u> di implementazione, con una condivisione dei metodi e degli strumenti per la rilevazione e valutazione delle competenze in azienda.

La prima attività da compiere è relativa all’analisi del contesto organizzativo nel quale le risorse umane sono inserite.

I vari modelli di analisi organizzativa offrono angoli di osservazione utili ed interessanti, ma mai completi ed esaustivi per comprendere e fotografare la complessità organizzativa.

Ogni approccio privilegia e/o enfatizza uno o alcuni aspetti:

- organizzazione formale, descritta e voluta dall'autorità intesa come gruppo guida ed è composto dall’insieme di organigrammi, procedure, mansionari, ordini di servizio;
- organizzazione informale, che invece fa riferimento a come essa è influenzata dai mondi vitali cioè dai rapporti interpersonali, di odi/affetti, di gruppi di potere;
- organizzazione di fatto, cioè quello che realmente accade (pratiche di lavoro, abitudini, modi di comunicazione);
- organizzazione auspicata, come essa è desiderata dai diversi attori (desideri e speranze, sogni e fantasie);
- organizzazione percepita, come è vista dai diversi attori (vissuti personali, bisogni individuali);
- organizzazione tecnica, collegata ai vincoli della tecnologia sul lavoro (metodi di lavoro, standard tecnici);
- organizzazione professionale, ovvero le influenze di eventuali mondi professionali dentro le organizzazioni (deontologia, metodologie professionali, regolamenti di ordini professionali)

Esiste, poi, la possibilità di analizzare i comportamenti organizzativi o strategie dei soggetti; gli aspetti strutturali ed ambientali; le specifiche unità di riferimento dell’analisi organizzativa: le decisioni, l’informazione e i suoi flussi, i processi lavorativi e la divisione del lavoro, gli obiettivi, gli errori, i simboli, ecc.

In via esemplificativa, tuttavia, due strumenti possono essere utilizzati per la rappresentazione e l’analisi del contesto organizzativo:
l’organigramma e la rappresentazione dei processi aziendali.

Si può iniziare a fotografare una azienda attraverso l’esame dell’organigramma aziendale, il quale fornisce una lettura “verticale” dell’organizzazione mettendo in evidenza le relazioni gerarchiche tra direzioni, funzioni, reparti, etc.

L’organigramma è la rappresentazione grafica di una struttura organizzativa in un certo momento. E’ composto da:

- rettangoli, che rappresentano gli organi aziendali (le funzioni e i ruoli presenti in ciascuna funzione)

- linee, che indicano le relazioni di dipendenza gerarchica tra organi aziendali.

Tra gli organi aziendali, in particolare, si distinguono gli organi di linee, che hanno autorità gerarchica sugli enti sottoposti, e gli organi di staff , che sono di supporto agli organi di linee (es. funzione risorse umane, amministrazione, uffici studi, ecc.).

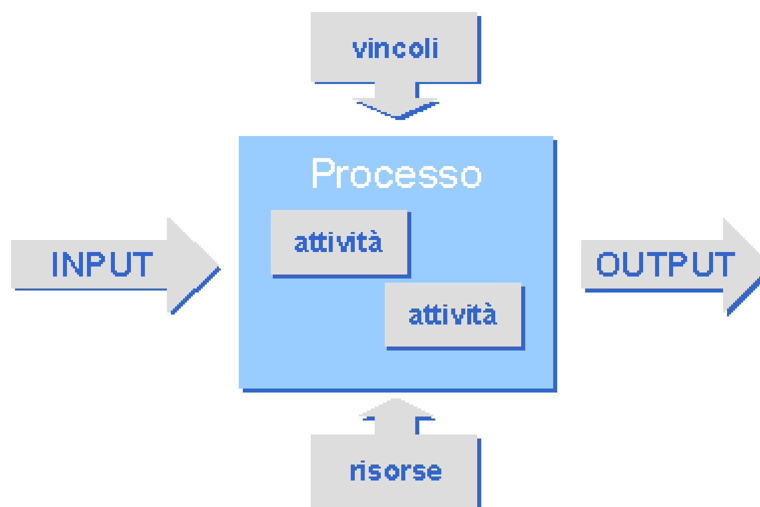
I ruoli, e le attività sottese ad essi, sono raggruppati all'interno della stessa funzione in base alla loro correlazione tecnica, cioè in base alla corrispondenza ad una medesima "area operativa di riferimento" – vendite; produzione; forniture; etc.

La lettura dell'organizzazione fornita dall'organigramma viene arricchita e completata dall'analisi delle relazioni interfunzionali – relazioni tra ruoli e attività appartenenti a diverse funzioni aziendali – rilevabili all'interno dell'azienda. Tali relazioni sottendono il completamento delle diverse operazioni, cioè dell'insieme di attività svolte in azienda. Tali operazioni o flussi di attività vengono chiamati processi aziendali.

L'analisi dei processi aziendali permette quindi di descrivere e rappresentare – con un'altra espressione "mappare" – le relazioni interfunzionali e i flussi di attività "trasversali" alle funzioni e ai ruoli rappresentati in un organigramma, considerando come il lavoro viene svolto in azienda nel suo insieme.

Il "processo aziendale" è un insieme di attività collegate tra loro che permettono di creare valore trasformando beni, servizi o informazioni (input del processo) in un prodotto (beni, servizi o informazioni valorizzate - output del processo -) impiegando risorse (persone, attrezzature, macchinari, etc.) e soddisfacendo determinati vincoli (ad esempio, di tempo, di costo, etc.).

Un'attività è una parte di un processo che non include decisioni – da intendersi come operazioni che hanno un predeterminato modo di essere svolte - e che quindi non è utile scomporre ulteriormente (sebbene la scomposizione sia di per sé possibile).



Il prodotto di un processo aziendale può essere destinato ad un soggetto (detto cliente del processo) interno o esterno all'azienda. Da questo punto di vista si distinguono processi primari, che hanno come clienti soggetti esterni all'azienda, e processi di supporto, che hanno come clienti soggetti interni all'azienda e che, quindi, supportano i processi primari.

In un processo sono normalmente coinvolti più organi aziendali tra i quali si struttura un flusso di attività (*workflow*) costituito da momenti di decisione, approvazione e passaggi di informazioni.

Una rappresentazione intuitiva dei processi aziendali è il diagramma interfunzionale, che permette di scomporre il processo in fasi e singole attività e decisioni da prendere, attribuirle alle funzioni e ai ruoli che intervengono nelle diverse fasi del processo e identificare la sequenza logica delle stesse attività.

La rappresentazione dei processi attraverso il diagramma interfunzionale segue la struttura e la simbologia sotto presentate, indicando:

- le fasi del processo, in orizzontale
- le funzioni aziendali, in verticale
- le attività, all’interno di rettangoli e tra loro collegate da frecce direzionali
- le decisioni da compiere, all’interno di rombi, dai quali si dipanano percorsi alternativi in relazione alla decisione presa
- gli strumenti utilizzati (ad esempio, i documenti, i fogli di lavoro, i software, etc).

L’analisi del contesto organizzativo e in particolare dei processi aziendali è il primo importante passo per l’implementazione dell’approccio per competenze. Da una prima rappresentazione dei processi aziendali, l’azienda può in prima istanza individuare particolari attività/fasi ritenute a maggiore criticità, comprendere gli elementi che determinano tali criticità e individuare gli interventi finalizzati a migliorare il processo stesso.

In seconda istanza, la rappresentazione dei processi consente di focalizzarsi sulle figure/funzioni che intervengono, in diverso modo, nel corretto svolgimento del processo analizzato. In particolare, si possono individuare i ruoli-chiave, vale a dire le figure investite delle attività critiche o particolarmente importanti.

L’individuazione dei ruoli-chiave a partire dall’analisi dei processi aziendali porta a descrivere e dettagliare tali ruoli attraverso le attività ed i compiti ad essi assegnati e facendo una prima riflessione sulle conoscenze e sulle capacità che tali ruoli devono avere per svolgere al meglio i loro compiti.

Questa attività è finalizzata alla rilevazione delle competenze dei ruoli-chiave. La rilevazione delle competenze, può essere facilitata se guidata da uno schema di riferimento, che è alla base del modello di approccio per competenze.

Per quanto dettagliata ed approfondita possa essere, l'interpretazione di una organizzazione è un processo relativo, mai esaustivo, sempre caratterizzato da una riduzione selettiva da parte dell'operatore sulla realtà analizzata.

Inoltre la vita di un'organizzazione è come la vita di una persona. Entrambe attraversano una serie di fasi e di cambiamenti, ai quali devono continuamente adattarsi.

Momenti di stabilità si alternano a momenti di turbolenza.

Un problema di tutte le organizzazioni di tutti i tempi è quello della consonanza (o appropriatezza), ovvero della coerenza tra i suoi diversi elementi costitutivi e del modo di combinare le risorse disponibili in funzione degli obiettivi prefissati.

Oggi più che mai il bisogno di consonanza è sentito dall'organizzazione come mezzo di governo della contingenza e di controllo dell'incertezza.

Alcuni autori sostengono che è in corso un passaggio dal modello meccanico di organizzazione ad un nuovo modello organico.

Questo passaggio non è una scelta culturale, bensì una necessità di risposta a diverse condizioni d'ambiente.

Un ambiente sociale, politico, tecnologico e di mercato stabile non richiede all'organizzazione, per la sua sopravvivenza, grandi innovazioni, ma solo capacità di mantenimento e/o governo del consolidato organizzativo.

A sua volta un ambiente con fattori instabili, dinamici, turbolenti richiede invece capacità innovativa, di governo dell'imprevisto, competenze di *problem solving*, massima diffusione di tutte quelle abilità proprie di un modello organizzativo organico.

Cerchiamo ora di approfondire e chiarire questi due modelli organizzativi diversi: il modello meccanico ed il modello organico evidenziandone pregi e difetti, facendo ricorso, se necessario, al procedimento definito secondo l'acronimo anglosassone SWOT, cioè attraverso l'analisi dei punti di forza **S***trength*, debolezza **W***eakness*, delle opportunità **O***pportunities*, delle minacce **T***hreats*.

Ogni sistema organizzato, per sopravvivere deve soddisfare quattro funzioni o "imperativi funzionali":

- reperire e adattare le risorse necessarie;
- determinare e perseguire i propri fini;
- mantenere consenso, cooperazione ed integrazione interna;
- fornire motivazioni e valori di riferimento.

L'organizzazione, intesa come modello meccanico, è un sistema considerato come insieme di parti interagenti ed interdipendenti sulla base di schemi predefiniti ed in funzione del perseguimento di un proprio equilibrio.

Sforzo della scuola sistemica è di analizzare e descrivere le parti, le loro interconnessioni, nonché le relazioni e le influenze reciproche fra sistemi diversi e fra sistema e ambiente.

Nel modello organico, invece, l'organizzazione è intesa come insieme di comportamenti, azioni e strategie scelte dai soggetti partecipanti.

In questo caso, il processo di valutazione si sforza di analizzare e descrivere le organizzazioni partendo dai soggetti che agiscono, comunicano scelgono e decidono nelle strutture. Nelle organizzazioni coesistono sempre obiettivi organizzativi generali con obiettivi soggettivi e non sempre questi coincidono, dando così luogo a comportamenti complessi e naturalmente non coerenti con gli scopi formali espliciti dell'organizzazione stessa.

Oggi più che mai la dimensione del *pathos* delle emozioni e dell'intangibile diventa strategica visto che la sopravvivenza delle organizzazioni dipende dalla loro capacità di consentire funzionamento e governo delle sempre più complesse e diversificate situazioni e strutture interne alle organizzazioni stesse.

Ponendo a confronto i due modelli organizzativi ricaviamo il seguente prospetto:

	MODELLO MECCANICO *SISTEMA CHIUSO*	**MODELLO ORGANICO** *SISTEMA APERTO*
- Ambiente	Stabile	Dinamico, turbolento
- Strategia	Amministrare, conservare	Innovare, pro-agire
- Struttura	Gerarchico/funzionale, gigantismo, rigida	Divisionale, rete, flessibile
- Prestazioni	Efficienza, efficacia	Qualità + integrazione
- Coordinamento e Controllo	Per procedure/di tipo gerarchico	Per risultati/autocontrollo
- Gestione Risorse Umane	Amministrare il personale	Motivare, sviluppare, coinvolgere il personale
- Divisione del Lavoro	Mansione, parcellizzazione spinta	Ruolo, ruoli multipli
- Processi Lavorativi	Lineari (es. catena di montaggio)	Non necessariamente lineari (es. isole, gruppi auto regolati)

E’ superfluo osservare che i due modelli sono molto di frequente riscontrabili all’interno della stessa organizzazione, non ritrovandosi mai “puri” nella realtà dei fatti.

Le modificazioni dell’ambiente esterno e la diversa configurazione delle strutture interne possono far sì che il passaggio da una forma all’altra o la coesistenza dei due modelli avvenga naturalmente, come espressione proprio di quella adattabilità richiesta dalla necessità di sopravvivenza dell’organizzazione.

In entrambi i modelli, assumono particolare rilevanza i comportamenti e le professionalità dei diversi soggetti coinvolti i quali nello svolgere un preciso compito lavorativo assumeranno ruoli e mansioni inseriti in organigrammi rigidi o funzionali, ma pur sempre finalizzati agli obiettivi aziendali.

⁂ **Il Ruolo e le competenze**

L’individuazione dei ruoli chiave all’interno dei diversi processi aziendali, apre al secondo step del piano di lavoro preso in considerazione: l’adozione dell’approccio per competenze per l’analisi dei ruoli aziendali.

In questa attività di analisi, l’approccio per competenze prevede l’utilizzo di una mappa delle competenze, che viene definita “Dizionario delle Competenze”.

Ma prima cerchiamo di dare una risposta alla seguente domanda:

Che cosa si intende con la parola “ruolo”?

Dall’opera enciclopedica “La Piccola Treccani” estraiamo il seguente significato:

“Il ruolo è una categoria concettuale che media tra il livello della società e quello dell’individuo, e quindi tra la sociologia e la psicologia, e denota generalmente le aspettative di comportamento associate ad un definito status, o posizione sociale. Di fatto, la posizione sociale occupata è una semplice etichetta che acquista un significativo contenuto solo nella misura in cui si determinano le prescrizioni, formali o meno, che essa implica e le norme e i modelli di comportamento che la società si aspetta siano accettati dall’individuo che tale posizione occupa”.

Secondo Luciano Gallino (Dizionario di Sociologia, UTET) il ruolo è “*l’insieme delle norme e delle aspettative che convergono su un individuo in quanto occupa una determinata posizione in una più o meno strutturata rete di relazioni sociali ovvero in un sistema sociale”*

Si può affermare, quindi, che il ruolo ha a che fare con l’immagine sociale di un compito o di una posizione; dipende dal modo in cui la persona “interpreta” compiti e posizione associati a quello specifico ruolo; dipende dal modo in cui gli altri vedono ciò che la persona fa in quello specifico ruolo, inteso come riconoscimento di fatto.

Il ruolo può essere "prescritto" ovvero correlato a ciò che si deve fare, ai mansionari, alle norme e procedure scritte; "innovativo o creativo" se si considerano le cose che possono essere aggiunte al campo di azione; "discrezionale" considerando le azioni che rientrano nel campo di azioni ma che possono, o non possono, essere fatte.

Procedendo nell'analisi possiamo valutare il ruolo in base alle seguenti caratteristiche:

- ambito lavorativo: tipo di azienda in cui trova collocazione, area funzionale di riferimento, posizione geografica, dipende da, da lui dipendono, processi lavorativi di riferimento;
- attività: descrizione dei compiti di trasformazione, manutenzione, innovazione, coordinamento e controllo e della tecnologia e dei sistemi operativi di riferimento;
- relazioni: comunica con/per, collabora con, riceve ordini da, dà ordini a;
- responsabilità: è chiamato a rispondere di, decide su, è premiato/punito sulla base di;
- competenze: conoscenze, abilità, attitudini, motivazioni;
- requisiti di ingresso e sviluppo: esperienze formative e professionali, eventuali processi di legittimazione alla professione, domanda/offerta sul Mercato del Lavoro, eventuali associazioni professionali di riferimento, ecc.

Alcuni elementi correlati al ruolo possono essere:

un *know-how* specifico con conoscenze generali; metodologie e pratiche realizzative; capacità gestionali; capacità relazionali;

aspetti critici, ad esempio chiarezza nelle responsabilità assegnate; coerenza del ruolo con l'organizzazione ed i suoi processi; coerenza del ruolo con le aspettative collettive dell'organizzazione; valutazione dei risultati ottenuti.

Nelle considerazioni di cui sopra più volte è stato fatto riferimento ai termini "conoscenze", "*know how*", praticamente sinonimi, e "competenze".

Che cosa è la competenza"

La competenza è la capacità di un individuo di scegliere, combinare e attivare le proprie risorse nel sistema organizzativo in cui opera.

Il modello di approccio per competenze che andremo ad utilizzare prevede in particolare la distinzione tra due classi di competenze: le competenze trasversali e le competenze tecniche. All'interno di ciascuna classe vengono raggruppate diverse categorie di competenze.

Vediamole nel dettaglio.

Le competenze trasversali o soft sono prettamente legate alla sfera comportamentale degli individui e risultano essere indipendenti dalle figure professionali.

Le categorie individuate all'interno di questa classe sono:

- competenze cognitive: analisi, sintesi, soluzione dei problemi, flessibilità, creatività
- competenze emozionali: stabilità emotiva, gestione dei conflitti
- competenze gestionali: programmazione, organizzazione, controllo, decisione, orientamento ai risultati, orientamento al cliente
- competenze relazionali: efficacia interpersonale, gestione dei gruppi e delle riunioni, parlare in pubblico, persuasione, negoziazione, gestione risorse umane, leadership.

Le competenze tecniche fanno riferimento al *know-how* che una determinata risorsa deve possedere per svolgere in modo efficiente ed efficace il ruolo di cui è rivestita.

- competenze tecniche di processo: relative ai processi nei quali le risorse sono inserite; alcuni esempi sono la descrizione dei processi, l'imputazione dei costi, l'ottimizzazione della produzione, la pianificazione della produzione, la gestione dei progetti, l'utilizzo delle tecnologie gestionali.
- competenze tecniche di prodotto: relative ai prodotti trattati; alcuni esempi sono le capacità di definire le specifiche di prodotto, di illustrarle, di progettarle, di seguire la prototipazione, di quantificare il costo del prodotto, la conoscenza del mercato, l'analisi delle vendite, etc.

L'insieme di tutte le competenze, assieme alle loro definizioni, costituisce il "Dizionario delle Competenze" utilizzato nell'analisi delle competenze delle risorse umane.

Tale attività di analisi consiste nel ricondurre al dizionario delle competenze le capacità e le conoscenze individuate come caratteristiche per le risorse umane coinvolte nei processi aziendali. In tal modo, è agevole descrivere ogni ruolo utilizzando le competenze presenti nel dizionario, secondo la metodologia implementativa descritta nel passo successivo.

Ma ora procediamo a stabilire in dettaglio il Dizionario delle Competenze.

A - Competenze trasversali

A1. Capacità cognitive (5)

- **Analisi** Capacità di scomporre i problemi e le situazioni in elementi essenziali individuando i collegamenti, le analogie, le differenze utili per scoprire e comprendere le cause.
- **Sintesi** Capacità di concentrare in pochi concetti e/ o in frasi essenziali temi complessi e argomenti disparati tramite la ricerca e definizione degli aspetti chiave

- **Soluzione dei problemi** Orientamento, sia intuitivo che sequenziale, per ricercare le risposte più adatte ed efficaci alle situazioni difficili e ai temi complessi, tentando strade diverse
- **Flessibilità** Capacità di cogliere il mutare degli altri e delle situazioni, adattando il proprio comportamento allo scopo di cogliere opportunità o di raggiungere l'obiettivo prefissato
- **Creatività** Orientamento a ricercare soluzioni originali ed efficaci, non riferite a schemi tradizionali o già adottati, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire

A2 - Capacità emozionali (2)

- **Stabilità Emotiva** Stabilità della prestazione in condizioni di difficoltà e conflitto, tramite reazioni lucide ed equilibrate
- **Gestione dei conflitti** Capacità di affrontare e tenere sotto controllo situazioni che originano contrasti all'interno dei gruppi e tensioni nei rapporti interpersonali

A3 - Capacità Gestionali (6)

- **Programmazione** Capacità di predefinire le attività da svolgere tramite le risorse disponibili, per il raggiungimento di uno o più obiettivi in funzione della variabile tempo
- **Organizzazione** Capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri, le risorse possedute, il tempo disponibile per il raggiungimento di un obiettivo organizzativo comune, non necessariamente coincidente con il proprio
- **Controllo** Capacità di individuare i punti essenziali dei fenomeni per verificare le relazioni, le attività svolte, i risultati da conseguire, al fine di garantire la rispondenza tra attese e avvenimenti
- **Decisione** Capacità di scegliere tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità, tempestività, in condizioni di incertezza, carenza, complessità
- **Orientamento ai risultati** Capacità di indirizzare costantemente la propria e l' altrui attività al conseguimento degli obiettivi organizzativi, influenzando attivamente gli eventi e fornendo un livello di prestazione coerente alla natura e all'importanza degli stessi
- **Orientamento al cliente** Capacità di indirizzare costantemente la propria e l'altrui attività al conseguimento di un soddisfacente livello di servizio al cliente (interno/esterno), coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi

A4 - Capacità relazionali (7)

- **Efficacia Interpersonale** Capacità di comprendere le percezioni, i bisogni, gli atteggiamenti degli altri e interagirvi in modo costruttivo

- **Gestione dei gruppi e delle riunioni** Capacità di coordinare più persone intente a operare insieme sulla base di esigenze comuni, ma non necessariamente in sintonia, focalizzando processi di comunicazione incrociata e orientandoli verso i risultati voluti
- **Parlare in pubblico** Capacità di imbastire un discorso con parole facili e frasi eleganti, esprimendo chiaramente e correttamente il proprio pensiero di fronte a numerosi e diversificati interlocutori.
- **Persuasione** Capacità di mettere insieme e di presentare materiali, suggerimenti, soluzioni in modo da cogliere l'interesse e l'adesione degli interlocutori
- **Negoziazione** Orientamento a ricercare e utilizzare margini di trattativa in tutte le situazioni in cui occorre raggiungere un risultato di qualsiasi natura in competizione con altre persone o gruppi
- **Gestione delle risorse umane** Capacità di orientare, valutare, sviluppare e integrare le attività, i componenti del proprio gruppo di lavoro o le unità operative.
- **Leadership** Capacità di organizzare il consenso, di ottenere collaborazione e di guidare singole persone o un gruppo al raggiungimento degli obiettivi prefissati

B - Competenze tecniche

B1 - Competenze tecniche di processo

- **Descrizione processi:** essere in grado di descrivere le caratteristiche dei principali processi che l'azienda implementa al suo interno
- **Organizzazione processo:** essere in grado di organizzare le attività nell'ambito del processo gestito e in rapporto con gli altri processi aziendali, individuando ed eliminando le inefficienze.
- **Imputazione costi:** saper ragionare in termini di centri di costo/centri di profitto in relazione alle attività dei processi
- **Conoscenze tecnico-ingegneristiche:** saper applicare le conoscenze tecnico-ingegneristiche nell'ambito del processo gestito
- **Schedulazione:** saper schedulare, cioè programmare nel breve periodo e quotidianamente, le attività
- **Valutazione:** saper effettuare scelte di *make* or *buy*
- **Standardizzazione:** saper comunicare con i fornitori e con i clienti, utilizzando un linguaggio comune
- **Ottimizzazione produzione:** essere in grado di predisporre modelli di produzione che alimentino la produttività/qualità del prodotto
- **Pianificazione produzione:** Essere in grado di pianificare la produzione

- **Gestione dei progetti:** conoscenze degli strumenti e della metodologia di gestione dei progetti
- **Incentivazione:** essere in grado di definire un sistema di incentivazione per le proprie risorse
- **Motivazione e Formazione:** Essere in grado di motivare/formare i propri collaboratori
- **Gestione delle risorse:** essere in grado di misurare i risultati delle proprie risorse
- **Utilizzo tecnologie gestionali:** saper utilizzare le tecnologie gestionali
- **Applicativi post-vendita:** conoscenza e utilizzo degli strumenti informatici per l'automazione del servizio post-vendita
- **Applicativi gestione della relazione con la clientela:** essere in grado di utilizzare applicativi per la gestione della relazione con la clientela

B2 - Competenze tecniche di prodotto

- **Descrizione prodotti:** essere in grado di descrivere le caratteristiche dei principali prodotti che l'azienda realizza
- **Specifiche prodotti:** saper definire le specifiche tecniche e funzionali dei prodotti
- **Progettazione:** essere in grado di progettare l'architettura dei prodotti
- **Ingegnerizzazione:** essere in grado di ingegnerizzare un nuovo prodotto, vagliandone i rischi strutturali
- **Prototipazione:** essere in grado di effettuare il test del prodotto
- **Costing prodotto:** conoscere la struttura di costo dei prodotti e la loro profittabilità
- **Conoscenza mercato:** conoscere i propri mercati di riferimento
- **Analisi vendite:** essere in grado di analizzare i dati storici di vendita
- **Visione prospettica:** avere una visione prospettica del mercato
- **Formulazione proposte:** essere in grado di formulare proposte commerciali aderenti ai fabbisogni dei clienti
- **Individuazione nuovi servizi:** essere in grado di individuare nuovi servizi accessori/postvendita desiderati dai clienti.

La metodologia per l'applicazione dell'approccio per competenze, prevede la mappatura di un ruolo, impiegando le metodologie e gli strumenti adeguati per la rilevazione e valutazione del *profilo*.

Vediamo tale metodologia nel dettaglio.

Con *profilo* si definisce l'insieme di competenze relativo ad un ruolo aziendale. Per ogni ruolo possono essere individuati:

- un profilo atteso – il profilo ideale al quale le risorse umane dovrebbero tendere, anche chiamato “profilo del *best performer*”, in relazione alle attività, abilità, conoscenze riferite al ruolo in questione
- uno o più profili attuali – il profilo di competenze delle risorse umane che rivestono il ruolo in oggetto

Il confronto tra profilo attuale e profilo atteso, permette di rilevare le differenze di competenze – chiamato anche *gap* – tra i due profili e individuare le aree di conoscenza, abilità e capacità su cui intervenire affinché la risorsa oggetto di indagine (il profilo attuale) accresca le proprie competenze in funzione del ruolo che è chiamata a rivestire (il profilo atteso).

La mappatura dei diversi profili porta con sé delle scelte tra differenti metodologie di valutazione, strumenti di rilevazione e valutazione, nonché differenti tempistiche di valutazione e aggiornamento dei profili.

Sia per la mappatura dei profili attuali sia dei profili attesi possono essere utilizzate diverse metodologie, che vedono il coinvolgimento:

- delle stesse risorse sottoposte a mappatura nel caso dell’autovalutazione
- di altre persone nel caso dell’eterovalutazione – ad esempio, superiori gerarchici, sottoposti gerarchici, responsabili Risorse Umane o soggetti esterni.

AUTOVALUTAZIONE
È la stessa persona che riveste una determinata posizione a mappare il ruolo a cui fa riferimento

ETEROVALUTAZIONE
È un soggetto diverso a mappare i profili attesi e/o attuali di una o più risorse impiegate in un ruolo

ETEROVALUTAZIONE + AUTOVALUTAZIONE
Combinazione delle due diverse metodologie; ad esempio per mappare i profili attuali e attesi o per mappare i profili attuali di diversi profili

Due utili strumenti molto utilizzati sono i questionari e le interviste comportamentali.

I questionari sono strutturati da una serie di domande dirette, a risposta chiusa, sulle competenze possedute, oppure da possedere dal profilo, per indurre la valutazione delle competenze di un profilo. La somministrazione e compilazione di tali questionari può avvenire in occasione di interviste individuali, dove l’intervistatore pone le domande e registra le risposte; oppure in autonomia dall’intervistato, fornendo eventualmente un supporto per la comprensione delle domande.

Le <u>interviste comportamentali</u> pongono, invece, una serie di domande generali focalizzate non tanto sulle competenze possedute/da possedere, ma sui comportamenti tenuti/da tenere in determinate situazioni, dalle quali dedurre le competenze.

Relativamente alle tempistiche di valutazione e aggiornamento solitamente i profili attuali vengono sottoposti a mappatura con una periodicità definita (ad esempio annuale, o a chiusura di un ciclo di formazione), mentre i profili attesi ha senso mantenerli maggiormente stabili nel tempo.

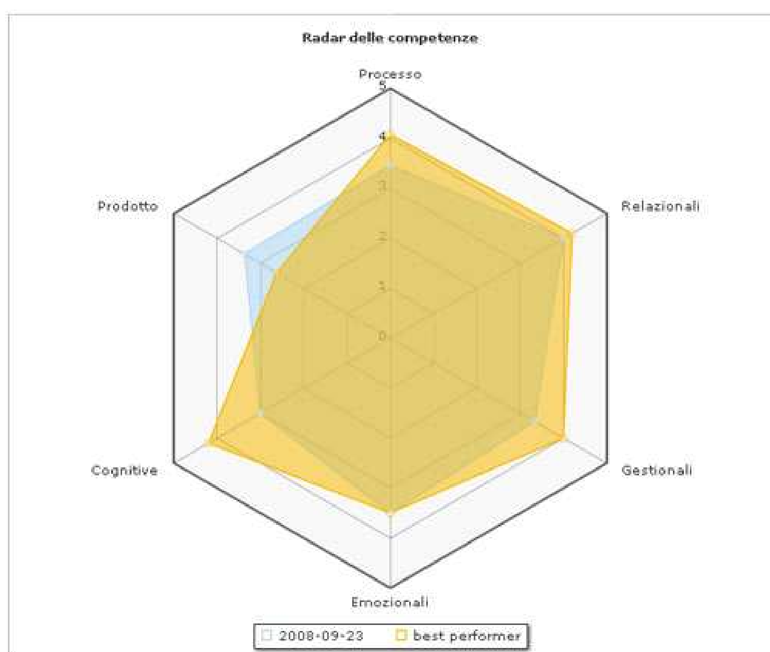
Le metodologie di valutazione e gli strumenti di rilevazione vengono impiegati per un'analisi quantitativa delle competenze di ciascun ruolo.

L'analisi quantitativa prevede di quantificare ciascuna competenza costitutiva del profilo indagato, associando ad essa un peso numerico, ad esempio con una scala da 1 a 5, in funzione del peso che ha la competenza per descrivere il profilo stesso (1 = presente in minima misura; 5 = presente in modo rilevante).

Il profilo attuale e atteso derivante dall'analisi quantitativa, può infine essere rappresentato graficamente attraverso un diagramma radar.

Il diagramma radar presenta sei "punte", una per ciascuna classe di competenze, e viene costituito a partire dal valore medio rilevato per ciascuna classe di competenze.

Il grafico, permette di cogliere immediatamente i principali gap di competenze tra il profilo attuale e il profilo atteso, nell'ottica, come già detto, di riflettere sul percorso più efficace per accrescere, e quindi valorizzare, ogni risorsa.



Passi successivi sono l'aggiornamento dei profili nel tempo e l'estensione del modello per la mappatura di tutti i ruoli aziendali.

Nel Rapporto 2004 dell'ISFOL (Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori) è stato introdotto *"il concetto di **metacompetenza** che si configura nei termini della capacità, propria di ogni individuo, di adattarsi e riadattarsi alle dinamiche evolutive del suo sistema ambientale e relazionale di riferimento, costruendo e trasformando continuamente i propri modelli di conoscenza e di azione. In questo contesto matura anche l'esigenza di riorganizzare le attività ed i luoghi della formazione secondo una logica rinnovata".*

Possiamo inserire tra le <u>metacompetenze</u> le

- abilità sociali (empatia, capacità comunicativa, cooperativa, negoziale, ecc.)
- capacità organizzative (elasticità mentale, *problem solving*, autoprogrammazione, project management, ecc.)
- risorse psico-sociali personali (autoconsapevolezza, motivazione, intraprendenza, creatività, adattabilità, flessibilità, controllo emotivo, ecc.).

Nessuna azienda od organizzazione è completamente esclusa dall'esercizio di queste (meta)competenze per almeno 4 buone ragioni:

1. la crescente complessità richiede organizzazioni flessibili ed adattabili grazie anche alla presenza all'interno delle stesse di persone flessibili ed adattabili;
2. l'innovazione tecnologica ed il continuo cambiamento organizzativo richiedono l'esistenza nelle persone di capacità di base di governo del cambiamento;
3. in tutte le organizzazioni ed a tutti i livelli gerarchici crescono il numero e la natura delle varianze, cioè delle situazioni critiche, degli imprevisti, degli incidenti di percorso, per cui si rende necessaria la capacità diffusa di gestione e controllo delle stesse;
4. sul piano scientifico ogni teoria e modello può essere ridotta a semplice ipotesi; in questo modo non esistono più certezze e punti di riferimento stabili nella scienza; questi punti di riferimento vanno allora cercati nella capacità dell'uomo di governare l'incertezza e la complessità.

Dopo aver valutato le competenze, determinando i gap tra profili attesi e profili attuali, assume particolare valore, allora, predisporre un programma di formazione e di aggiornamento continuo che miri a sviluppare le competenze, a potenziare la capacità delle persone operanti nella e per l'organizzazione.

Alle persone coinvolte è richiesta la disponibilità a partecipare ai processi formativi secondo lo standard delle tre elle LLL - *Long Life Learning*, l'apprendimento che dura tutta una vita.

⁂ ***Leadership* e Gruppi**

Per completare la prima parte di questa ricerca è opportuno dare alcune sintetiche informazioni su due elementi che entrano nella composizione dell'organizzazione: la *leadership* ed il gruppo.

La *leadership* non è altro che la capacità del leader, ovvero della persona a cui è affidato il ruolo di guida di un gruppo più o meno esteso, di gestire il compito assegnato. Tale compito si esplica nella capacità di influenzare singole persone e gruppi, conseguente alla personalità del leader ed al riconoscimento da parte dei destinatari che potranno apprezzare l'autorità, e quindi il potere formale , e o l'autorevolezza, intesa come potere riconosciuto, del leader.

E' evidente che ove risulti assente l'autorevolezza, cioè, l'insieme delle qualità personali e delle competenze del *leader*, l'unico modo di esercitare un potere è solo tramite l'autorità.

Possono essere riconosciuti diversi stili di *leadership*, così classificati:

- autoritario: autocratico/paternalista (*me ne occupo io; chi è che comanda qui?)*
- cooperativo: coinvolgimento (*decidiamo insieme)*
- manipolativo: influenza *(credimi, è la cosa migliore; al tuo posto farei..)*
- chiarificatore: presa di coscienza *(ti spiego, hai capito la situazione?)*
- *laissez-faire*: disinteresse/superiorità *(lascia che facciano; vedremo..)*

A prescindere dallo stile adottato, ogni ottimo *leader* deve saper mantenere in equilibrio la tensione di gruppo verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi, la gratificazione e la soddisfazione personale di ogni singolo membro del gruppo.

Proprio in questa continua ricerca dell'equilibrio, che necessita di doti personali elevate, si manifesta la differenza fondamentale tra *management* e *leadership*:

- mentre il *management* gestisce le risorse visibili; programma le azioni; equilibra i mezzi con i fini; controlla i processi tecnici, il mercato/ambiente di riferimento; i processi sociali ed i comportamenti;

- la *leadership* gestisce le risorse invisibili; produce significati con il linguaggio, con il ritualismo, con l'idealizzazione, con la simbologia degli spazi, con la mitologia, gli aneddoti, le piccole storie che fanno cultura; pensa al plurale per individuare gli obiettivi

dell’organizzazione e le aspettative/motivazioni delle diverse persone; organizza le speranze e motiva il gruppo; guida le persone, facendole crescere.

Senza entrare nelle sottigliezze distintive della sociologia, possiamo definire il gruppo come un insieme di più persone riunire in modo da formare un “tutto” caratterizzato da un interesse comune o da una funzione/ruolo comune. Il gruppo può estendersi all’intera organizzazione o rappresentare una parte di essa con un particolare compito, concorrente, assieme a quello di altri gruppi, al raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Un gruppo efficace mostra dedizione ed appartenenza; ha obiettivi chiari e condivisi; è uniforme per composizione e competenze, dispone di strumenti adeguati; ha un preciso metodo di lavoro.

I membri attivi di un gruppo di lavoro devono

- ascoltare attivamente (prestare interesse, leggere tra le righe, attenzione al non verbale);
- comprendere (mettersi nei panni di, valutare punti di vista diversi);
- prestare attenzione alle piccole cose (riconoscimento, ringraziamento, saluto);
- essere coerenti (con flessibilità e capacità di adattamento);
- dimostrare ragionevolezza e capacità di mediazione (ammettere i propri errori, non irrigidirsi, cercare soluzioni condivise);
- contribuire (condividere, trasferire competenze, favorire la crescita degli altri e del gruppo).

Le dinamiche di gruppo sono le interazioni messe in moto dagli atteggiamenti, le emozioni, i pensieri, le motivazioni di una persona nei riguardi di altre, venendosi a stabilire tra di esse un rapporto di interdipendenza, ovvero uno stato di equilibrio sempre attivo e dinamico, capace di modificare progressivamente le convinzioni, gli atteggiamenti e i comportamenti di ciascuna.

Noi siamo abituati a dare importanza a ciò che i gruppi realizzano, al contenuto, piuttosto che al processo attraverso cui viene raggiunto l’obiettivo. Ma non si può ignorare il processo e le dinamiche; alla fine anche il contenuto ne soffrirà, perché contenuto e processo sono in strettissima relazione.

Questi sono precisamente i motivi per cui le *dinamiche di gruppo* sono importanti. Nei gruppi vi sono sequenze di eventi e fenomeni che tendono a ripetersi:

- la pressione a conformarsi: intesa come tendenza da parte dei membri del gruppo a conformarsi alle idee dominanti all’interno del gruppo stesso;
- il rifiuto da parte del gruppo: i soggetti con idee contrastanti rispetto a quelle dominanti nel gruppo tendono ad essere “rifiutati” dal gruppo stesso, emarginati, messi in disparte;

- la distribuzione dei ruoli: come tendenza alla differenziazione tra i membri del gruppo e conseguente acquisizione di ruoli diversi, ad esempio: chi media, chi trascina il gruppo, chi incita, ecc.

Da quanto espresso ne deriva che l'attenzione riposta sull'operatività di un gruppo assume la stessa importanza che si attribuisce alla singola persona.

⁂ **Una prima sintesi**

Giunti a questo punto dell'opera, cioè alla fine della prima parte che ha visto esaminare le caratteristiche generali delle organizzazioni e le sue principali strutturazioni interne, è possibile tracciare una sintesi, dalla quale si ripartirà per entrare nel merito del tema posto come titolo della tesina, esaminando in particolare aspetti e ruoli della Federazione Italiana Judo Lotta Karate Arti Marziali.

Un'organizzazione complessa è un insieme di persone, riunite in un singolo o in più gruppi omogenei, per il raggiungimento di un obiettivo comune.

Strutturata per agire in un ambiente esterno, con il quale confrontarsi e dal quale trarre gli elementi per il raggiungimento degli obiettivi, un'organizzazione propone innanzi tutto una lettura di se stessa e dei suoi valori (*mission* e *vision*) per essere riconoscibile come un'entità dotata di una specifica ed unica personalità, a confronto con altri *competitors* presenti nello stesso ambiente.

Sebbene un'organizzazione impieghi risorse materiali, tecnologiche e finanziarie, essa ha nella valorizzazione delle risorse umane lo strumento strategico operativo più importante; la qualità delle persone fanno la qualità dell'organizzazione.

Le competenze, trasversali (comportamentali) e tecniche, sono frutto di un processo di formazione volontario o guidato che porta alla valorizzazione ed alla soddisfazione delle persone che aumenteranno la loro percezione di *membership*, di essere partecipi di un progetto comune. Il ruolo svolto da ciascuna persona non viene visto come strumento di affermazione individuale ma come funzione coordinata e collaborativa al processo comune.

Leadership e gruppi di lavoro concorreranno al fine ultimo dell'organizzazione. Solo quando esiste una coralità ed una cordialità interna, l'organizzazione potrà avere possibilità di successo.

Come evidenziava Dante Alighieri nel brano del "De Monarchia" citato in apertura:

"…la parte mira al tutto come al suo fine e al suo bene supremo, così anche l'ordine interno di una parte mira all'ordine del tutto come al suo fine e al suo bene supremo. Di qui si ricava che la bontà dell'ordinamento parziale non va oltre quella dell'ordinamento totale, ma piuttosto è vero l'inverso".

⁂ ⁂ ⁂ ⁂ ⁂ ⁂ ⁂ ⁂

III - LA FIJLKAM

Dopo aver acquisito gli strumenti conoscitivi relativi alle organizzazioni complesse, siamo in grado di affrontare il tema proposto dal titolo della tesi con l'analisi della Federazione FIJILKAM, vista avendo come riferimento tre ruoli particolarmente importanti, Giudici di Gara, Insegnanti Tecnici ed Atleti, nelle loro rispettive funzioni e nei reciproci rapporti.

Ma è necessario procedere per gradi.

⁂ ***Mission* e *Vision* federali**

Ricordiamo che in precedenza avevamo definito la *vision* come la rappresentazione della realtà, lo scenario che l'organizzazione fa proprio o che vuole favorire; la *mission* come lo scopo di un'organizzazione, il motivo per cui essa esiste.

La Federazione meritoriamente ha fatto propri questi concetti e nel sito istituzionale web (http://www.fijlkam.it/index.php?id=federazione) ha dato una rappresentazione di se stessa che per sommi capi può essere così riassunta.

Dopo una breve sintesi storica che denota la consapevolezza di essere una delle più antiche organizzazioni sportive italiane, portatrice quindi di un mandato e di un lascito che ne aumenta la responsabilità nel panorama sportivo nazionale, dichiara di agire come unica rappresentante in Italia delle Organizzazioni sportive internazionali di cui ne condivide, ovviamente, scopi e finalità, sotto elencate:

- International Judo Federation IJF:

Preamble:

(omissis) Judo was created in 1882 by Professor Jigoro Kano. As an educational method derived from the martial arts, judo became an official Olympic sport in 1964 (after being named as a demonstration sport at the 1940 Tokyo Olympic Games which were cancelled due to international conflict). Judo is a highly codified sport in which the mind controls the expression of the body and is a sport which contributes to educating individuals.

Beyond competitions and combat, judo involves technical research, practice of katas, self-defense work, physical preparation and sharpening of spirit.

As a discipline derived from ancestral traditions, judo was designed by its Master Founder as an eminently modern and progressive activity.

Article 2 - Aims:

The IJF has the following aims, without this constituting an exhaustive list:

- to promote cordial and friendly relations between its members and to lead and organize judo activities throughout the world.

- to protect the interests of judo throughout the world.

- to organize IJF events, to supervise events organized by its members and to participate in the organization of Olympic events.

- to develop the practice of judo throughout the world for all categories of the population.

- to establish rules for practicing judo and the rules applicable to International competitions organized or recognized by the IJF.

- to improve the quality of judo training.

- to supervise the awarding of grades, including "dan" ranks, and their compliance with IJF rules.

- to promote the ideals and objectives behind the Olympic movement

- Fédération Internationale des Luttes Associèes FILA:

Article 2 – Aims

The aims of the FILA shall be, in particular:

a. To encourage the development of all wrestling styles (Greco-Roman, freestyle, female wrestling, traditional wrestling and all other forms of wrestling) and to promote the sport in all countries of the world, to bring its support and technical assistance to developing countries.

b. To contribute to the development of friendly relations between all wrestlers and between the National Federations, and to encourage and support all actions aimed at achieving the

objectives it has set itself in practical terms.

c. To establish and distribute the international Rules for the different wrestling styles.

d. To exercise control over wrestling throughout the affiliated National Federations and associated members.

e. To supervise the application of wrestling Rules and Regulations at Olympic Games, World Championships, World Cups, continental competitions and all international events which are held, without exception, under its control.

f. To designate, select, train, improve and control international referees.

g. To represent the sport of wrestling and to protect its interests at the International Olympic Committee and other associations with which FILA has an agreement, as well as at all other meetings where the FILA is invited to attend.

h. To arbitrate and take all necessary decisions in all cases of litigation or disputes which may arise between the affiliated National Federations when practicing the sport of wrestling.

i. To refrain from and be opposed to all political, racial or religious discussion and discrimination.

- World Karate Federation WKF

Art. 1 - Constitution and Objects

1.3 The WKF does not engage in matters pertaining to politics, religion, or race, and is a non-profit organisation.

1.7 - The WKF has the aim of promoting, organising, regulating and popularising the sport of karate all over the world, of protecting the physical and mental health of the athletes, of contributing to the development of friendly relationships among the National Federations and of defending the interests of karate through out the world.

- International Sumo Federation IFS

Article 7 - Objectives

As an international organization for amateur sport of sumo, the IFS shall undertake its objectives to internationally propagate and promote the traditional Japanese sport of sumo, as well as working toward mutual friendship and good relations among the member organizations.

Tutte le Organizzazioni Internazionali citate mirano a diffondere le loro rispettive discipline nell’ambito del mutuo rispetto e nella fattiva collaborazione amichevole tra le

diverse nazioni, rifiutando ogni forma discriminazione basata su differenze di politica, sesso, razza, lingua, cultura e religione. In tutte viene fatto salvo il benessere del praticante, tutelato nella sua salute fisica e mentale.

La FIJLKAM, inoltre, operando nell'ambito del Comitato Olimpico Nazionale Italiano CONI, condivide i valori generali dettati per lo sport italiano, che non sono mai sufficientemente richiamati all'attenzione di operatori e dirigenti sportivi.

Di seguito un estratto dello Statuto:

Art. 2 - Funzioni di disciplina e regolazione

1. *Il CONI presiede, cura e coordina l'organizzazione delle attività sportive sul territorio nazionale.*

2. *Il CONI detta i principi fondamentali per la disciplina delle attività sportive e per la tutela della salute degli Atleti, anche al fine di garantire il regolare e corretto svolgimento delle gare, delle competizioni e dei campionati*

3. *Il CONI detta principi per promuovere la massima diffusione della pratica sportiva in ogni fascia di età e di popolazione, con particolare riferimento allo sport giovanile sia per i normodotati che, di concerto con il Comitato Italiano Paraolimpico, per i disabili ferme le competenze delle Regioni e delle Province autonome di Trento e Bolzano in materia.*

4. *Il CONI, nell'ambito dell'ordinamento sportivo, detta principi contro l'esclusione, le diseguaglianze, il razzismo e la xenofobia e assume e promuove le opportune iniziative contro ogni forma di violenza e discriminazione nello sport.*

4-bis. *Il CONI detta principi ed emana regolamenti in tema di tesseramento e utilizzazione degli Atleti di provenienza estera al fine di promuovere la competitività delle squadre nazionali, di salvaguardare il patrimonio sportivo nazionale e di tutelare i vivai giovanili.*

5. *Il CONI, nell'ambito dell'ordinamento sportivo, detta principi per conciliare la dimensione economica dello sport con la sua inalienabile dimensione popolare, sociale, educativa e culturale.*

6. *Il CONI, nell'ambito dell'ordinamento sportivo, detta principi per assicurare che ogni giovane Atleta formato da Federazioni sportive nazionali, Discipline sportive associate, società o associazioni sportive ai fini di alta competizione riceva una formazione educativa o professionale complementare alla sua formazione sportiva.*

7. *Il CONI detta principi per prevenire e reprimere l'uso di sostanze o di metodi che alterano le naturali prestazioni fisiche degli Atleti nelle attività agonistico-sportive.*

8. *Il CONI garantisce giusti procedimenti per la soluzione delle controversie nell'ordinamento sportivo.*

Art. 3 – Funzioni di gestione

1. *Il CONI promuove la massima diffusione della pratica sportiva, anche al fine di garantire l'integrazione sociale e culturale degli individui e delle comunità residenti sul territorio, tenendo conto delle competenze delle Regioni, delle province autonome di Trento e Bolzano e degli Enti locali.*

2. *Il CONI promuove e tutela lo sport giovanile fin dall'età pre-scolare.*

3. *Il CONI previene e reprime l'uso di sostanze o metodi che alterano le naturali prestazioni fisiche degli Atleti nelle attività agonistico-sportive**,** anche in collaborazione con le autorità preposte alla vigilanza e al controllo sul doping e per la tutela della salute nelle attività sportive.*

4. *Il CONI cura la preparazione degli Atleti, lo svolgimento delle manifestazioni e l'approntamento dei mezzi necessari alla partecipazione della delegazione italiana ai giochi olimpici e ad altre manifestazioni sportive.*

4-bis. *Il CONI, anche in collaborazione con le Federazioni sportive nazionali e le Discipline sportive associate, cura le attività di formazione e aggiornamento dei quadri tecnici e dirigenziali, nonché le attività di ricerca applicata allo sport.*

Gli enunciati sopra esposti, uniti ad altri fini quali la preparazione delle rappresentative nazionali e la formazione dei ruoli federali, denotano una connotazione piuttosto istituzionale e tutto sommato generalista, riproponendo quanto contenuto nel primo articolo dello Statuto Federale, titolato proprio "Costituzione e Scopi".

Ma la FIJLKAM ha compiuto un notevole e poderoso balzo in avanti nel momento in cui, consapevole di disciplinare *Sport di Combattimento* (chiamati anche *di situazione*) caratterizzati dal fatto che *"stimolano una spiccata attività neuro-psichica e [che] presuppongono un'ottima preparazione fisica (forza, resistenza, elasticità muscolare, mobilità e scioltezza articolare, coordinazione ed abilità motoria, rapidità di reazione)"* propone all'attenzione del panorama sportivo nazionale la Lotta, il Judo, il Karate e tutte le Arti Marziali, quali discipline che *"prevedono ed esaltano, con il giusto allenamento, doti altamente utili nella vita quotidiana di relazione e di confronto".*

Quanto appena detto non è contenuto nelle carte fondamentali (Statuto e Regolamento) ma ha avuto una sua prima forte affermazione non solo nell'*homepage* del sito federale, ma in via prioritaria e determinante nel "Progetto Sport a Scuola", attivato

negli anni 2008-2009 e tuttora operativo, nel quale *mission* e *vision* della FIJLKAM hanno raggiunto elevati livelli di qualità e chiarezza.

Sebbene orientato verso gli allievi della Scuola del Primo Ciclo (Primaria e Secondaria), il progetto Sport a Scuola contiene elementi di una portata generale, ancora non completamente valorizzati, ma che rappresentano germi di futuri e possibili sviluppi.

Eccone alcuni significativi estratti:

"La FIJLKAM col presente Progetto intende rapportarsi all'Istituzione Scolastica, proponendo discipline di grande fascino e di tradizione millenaria, che traggono origine da epoche storiche e da luoghi e culture diverse. Tali specialità sono portatrici di ricchezza culturale e stabilmente inserite nella famiglia degli Sport Olimpici e nei Programmi Olimpici Mondiali e/o Continentali."

"La FIJLKAM fa proprie le finalità della SCUOLA (omissis) ovvero la promozione del pieno sviluppo della persona, ed intende contribuire alla creazione di uno stimolante ambiente di apprendimento, con apporti culturali delle sue Discipline di origine occidentale e orientale in modo da contribuire a stimolare le varie dimensioni della personalità degli Alunni e contribuire a favorire l'accesso a una conoscenza, interpretazione, simbolizzazione e rappresentazione del mondo anche secondo un approccio multiculturale e multietnico."

"Il Progetto, adeguando, differenziando e modulando metodologie e contenuti delle Discipline Federali, vuole contribuire allo sviluppo completo ed armonico della personalità dei giovani."

"Proporre un percorso di benessere psico-fisico da assumere quale costume culturale permanente e come mezzo per lo sviluppo dell'intelligenza motoria (capacità neuro cognitivo motoria)."

"Migliorare le capacità di apprendimento ed il livello di concentrazione dell'Alunno che, grazie alle discipline FIJLKAM, sviluppa un'organizzazione mentale in grado di regolare sequenze psico-motorie, favorendo, quindi, la propensione ad assumere processi decisionali con differente grado di responsabilità."

Cosa significa tutto ciò?

Proviamo a formulare una possibile risposta, rielaborando i contenuti della *mission* e *vision* federali con un linguaggio più semplice ed espresso in prima persona plurale, quasi fosse un messaggio diretto ad interlocutori presenti.

“Noi, Federazione italiana FIJLKAM siamo una federazione sportiva dilettantistica con un passato storico centenario; forti della nostra tradizione di risultati e campioni siamo impegnati a promuovere, organizzare, disciplinare e diffondere le discipline di combattimento della Lotta, del Judo, del Karate e del Sumo sul territorio nazionale, nell’ambito del CONI e quali rappresentanti delle rispettive Organizzazioni Internazionali.

In esse noi, unica organizzazione, gareggiamo con i “colori azzurri” e ci confrontiamo con le altre nazioni in un clima competitivo e corretto, privi di ogni pregiudizio di discriminazione verso gli altri.

Miriamo ai podi più alti, ma sempre nell’ambito di regole tecniche ed arbitrali generali, condivise e rispettate, alla formazione delle quali abbiamo dato e continueremo a dare il nostro contributo.

Crediamo nei valori formativi dello sport in genere, quale strumento di benessere e sviluppo della società nella quale operiamo, nelle sue diverse componenti.

Però, poiché gli sport di combattimento richiedono doti particolari non solo fisiche e mentali, ma di coraggio, di adattabilità alle situazioni, di coordinazione, di decisione, di spirito di iniziativa, e visto che la società in cui operiamo diventa sempre più dinamica ed imprevedibile, mettiamo a disposizione le nostre competenze maturate in anni di esperienza formativa, convinti che i nostri Atleti ed allievi sapranno dare il meglio di loro stessi anche negli ambienti in cui vivono.

Pertanto ci rivolgiamo al mondo della scuola ed alle altre agenzie educative, in maniera umile, ma consapevoli delle nostre capacità.”

Ma lasciamo parlare la Federazione stessa proponendo un estratto dei suoi documenti:

Mission e valori

La FIJLKAM punta alla massima diffusione delle proprie discipline, attraverso la promozione dei valori altamente educativi delle stesse, valorizzandone gli aspetti ludici e formativi.

Judo, Lotta, Karate e Arti Marziali sono sport che stimolano una spiccata attività neuro-psichica e presuppongono un'ottima preparazione fisica. Essi consentono, inoltre, di comunicare valori esclusivi e positivi, come **tradizione**, **divertimento**, **abilità**, **rispetto**, **equilibrio**, **sicurezza**, **tecnica**, **educazione ed armonia**, ed esaltano doti altamente utili nella vita quotidiana di relazione e di confronto.

Il Judo, la Lotta, il Karate e le Arti Marziali:

- rappresentano discipline con una **grande tradizione di successi agonistici** a livello olimpico ed internazionale come confermato dalle **due medaglie d'oro** vinte a **Pechino.**
- permettono, tramite le attività di difesa personale, concretizzatesi efficacemente nel Metodo Globale dell'Autodifesa (MGA) e l'innovativa specialità del "karate sound", di entrare in contatto con il mondo del fitness, un target variegato e di estremo interesse per le Aziende.
- rappresentano una **comunità sportiva ben radicata sul territorio nazionale**, con un elevato numero di tesserati e un importante indotto sociale, culturale ed economico.
- possiedono una **grande potenzialità per attuare partnership innovative**, creando valore nel tempo per le Aziende partner che hanno investito le proprie risorse.
- consentono una **programmazione sul lungo periodo**, grazie ad eventi speciali e di grande intensità che preparano il cammino verso i successi della prossima Olimpiade.



i Vantaggi per le aziende



l'Azienda assieme alla FIJLKAM sviluppa un **sistema di comunicazione integrata** che può renderla effettivamente protagonista

- **ritorno d'immagine duraturo** grazie alla stretta identificazione tra l'Azienda, le discipline della FIJLKAM, i propri atleti e gli eventi da essa organizzati
- possibilità di utilizzare la **comunicazione del proprio brand aziendale** nei confronti di tutte le Società Affiliate alla Federazione e verso tutti i loro tesserati
- il legame sempre più forte tra la FIJLKAM ed il **Mondo Orientale** ed i recenti successi alle **Olimpiadi di Pechino 2008** rappresentano, in caso di partnership, un'efficace strategia comunicativa e commerciale per rafforzare il brand aziendale in Oriente

Gli estratti sono contenuti in due documenti operativi che la Federazione ha messo a disposizione delle proprie strutture territoriali e dei propri associati riferiti al *marketing*

- Il Marketing per Tutti (Studio Ghiretti);
- L'Educazione attraverso l'Arte del Combattimento. Piano marketing 2009-2010;

reperibili sul sito internet (http://www.fijlkam.it/index.php?id=963) nel quale si legge con estrema chiarezza e semplicità:

Il Marketing FIJLKAM

"La FIJLKAM, i suoi Comitati Regionali e le sue Società Sportive puntano alla massima diffusione delle discipline federali, attraverso la promozione dei valori altamente educativi delle stesse, valorizzandone gli aspetti ludici e formativi. L'immagine e le vittorie dei propri Atleti, gli eventi internazionali organizzati ed il Centro Olimpico Federale rappresentano, inoltre, delle importanti leve di marketing da utilizzare per reperire nuovi Sponsor a sostegno dell'attività federale."

Obiettivi:

- *Proseguire nel positivo trend di crescita del numero dei praticanti nelle fasce d'età giovanili.*
- *Diffondere le discipline federali nel mondo scolastico attraverso progetti di promozione specifici e qualificati.*
- *Aumentare l'appeal e la visibilità delle discipline federali attraverso progetti ed eventi promozionali di alto livello e ad impatto sociale.*
- *Incrementare le entrate da sponsorizzazione per instaurare un circolo virtuoso a sostegno dell'attività federale.*

Ebbene, ciò che immediatamente emerge – oltre alla propensione ad utilizzare i moderni metodi di comunicazione e *marketing* - è la netta individuazione di due poli di orientamento della attività federale:

a. un contesto internazionale di confronto agonistico;
b. un contesto nazionale di proposta educativa.

Ragionando in un'ottica aziendale, questi due contesti, come se fossero due diversi mercati, (intendendo con il termine "mercato" un luogo di confronto e scambio tra "chi cerca un bene od un servizio specifico" e tra chi "offre o propone il bene o il servizio cercato") richiederanno la produzione di differenti prodotti, aventi lo stesso *brand* o marchio commerciale, ma con differenti utenti / consumatori; come differente sarà anche la concorrenza.

Pertanto, dovranno essere strutturate "linee produttive" interne all'organizzazione, con fasi intermedie e finali, per permettere che possa giungere sul mercato (i due contesti) il miglior prodotto possibile, in grado di "vincere" la concorrenza e consolidare l'immagine e la posizione dell'azienda / organizzazione.

Di conseguenza, all'interno dell'organizzazione saranno necessarie competenze particolari, dipendenti dalle diverse fasi della "lavorazione" dei prodotti, corrispondenti a precisi ruoli, i quali potranno avere punti di convergenza e di conflittualità.

Ma tutto ciò richiede ulteriori approfondimenti che saranno oggetto dei successivi capitoli.

⁂ **L'Organizzazione federale**

La Federazione FIJLKAM è una organizzazione complessa, diffusa su tutto il territorio nazionale, alla quale aderiscono come soci, esercitandone tutti i diritti e rispettandone i doveri (specialmente in sede di lavori assembleari), le Società e le Associazioni Sportive Dilettantistiche che rispettino i criteri elencati nell'art. 4 dello Statuto federale.

A loro volta le Società ed Associazioni provvedono ad iscrivere i propri soci, per permetterne la partecipazione alle attività della Federazione e di concorrere alle cariche federali (artt. 7 e 8 dello Statuto).

Le persone fisiche tesserate che possono far parte della FIJLKAM sono:
gli Atleti; gli Insegnanti Tecnici; gli Ufficiali di Gara; i Dirigenti Sociali; i Soci delle Società Sportive; i Dirigenti Federali; gli Onorari ed i Benemeriti. (art. 7, Statuto).

La FIJLKAM si articola in tre distinti Settori Federali (art. 13, Statuto):
Settore Judo (Aikido e Ju Jitsu); Settore Lotta (Sumo); Settore Karate.

La Federazione, presente nelle 20 Regioni italiane, è dotata di

- **Organi Federali e Strutture Territoriali** (art. 14, Statuto)

Sono Organi Federali: l'Assemblea Nazionale; il Presidente della Federazione; il Consiglio Federale; i Consigli di Settore; il Collegio dei Revisori dei Conti; la Commissione Federale d'Appello; il Giudice Sportivo ed i Giudici Sportivi Aggiunti; il Procuratore Federale ed i Sostituti Procuratori Federali.

Sono Strutture Territoriali: le Assemblee Regionali; i Comitati Regionali; i Delegati Regionali; i Delegati Provinciali.

- **una Struttura Tecnico – Organizzativa** (art. 12 e seguenti del ROF Regolamento Organico Federale)

la Scuola Nazionale; la Commissione Nazionale Aikido; la Commissione Nazionale JuJitsu; la Commissione Nazionale Sumo; la Commissione Nazionale Disabili; la Commissione Nazionale Metodo Globale Autodifesa; la Commissione Nazionale Azzurri;

la Commissione Federale Atleti; la Commissione Federale Antidoping; il Medico Federale; gli Ispettori Federali.

Ogni settore ha una propria Struttura Tecnico – Organizzativa:

la Direzione Tecnica Nazionale; la Commissione Nazionale Ufficiali di Gara; la Commissione Nazionale Insegnanti Tecnici; la Commissione Nazionale Attività Promozionale; la Commissione Nazionale Attività Giovanile; i Commissari Regionali Ufficiali di Gara; i Commissari Tecnici Regionali; il Responsabile Regionale Organizzativo; il Responsabile Regionale Attività Promozionale; i Centri Tecnici Regionali.

- una Struttura Amministrativa (artt. 14 e 23, Statuto)

la Segreteria Federale diretta dal Segretario Generale

Da questo quadro sintetico, che non analizza le funzioni ed operatività delle singole strutture rinviandone l'esame alla lettura approfondita delle Carte federali, si evince la effettiva complessità dell'organizzazione federale.

Ognuna delle strutture e delle funzioni elencate concorre alla realizzazione degli obiettivi individuati nella *mission* e nella *vision*, in precedenza esaminati.

Infatti, non dobbiamo perdere di vista questo aspetto e ricordare in ogni caso che l'attività federale si rivolge a

- un contesto internazionale di confronto agonistico;
- un contesto nazionale di proposta educativa.

In entrambi i contesti la Federazione partecipa con uno specifico "prodotto", l'Atleta, a conclusione di una attività che partendo da ambiti territoriali nazionali arriva progressivamente ai più arti vertici del confronto Olimpico.

Usando una similitudine temeraria, forse mai affrontata in precedenza e tratta dal mondo dell'impresa, possiamo definire la Federazione come una associazione di produttori.

Ogni unità produttiva locale, le associazioni e società sportive, svolge una propria attività di formazione di Atleti che, confrontandosi in competizioni periodiche, man a mano sempre più selettive, con un procedimento definibile piramidale, giungono ad esprimere i massimi livelli di abilità motoria e psico-fisica che ne permettono la affermazione, in ambiti sempre più elevati: regionale, nazionale, internazionale.

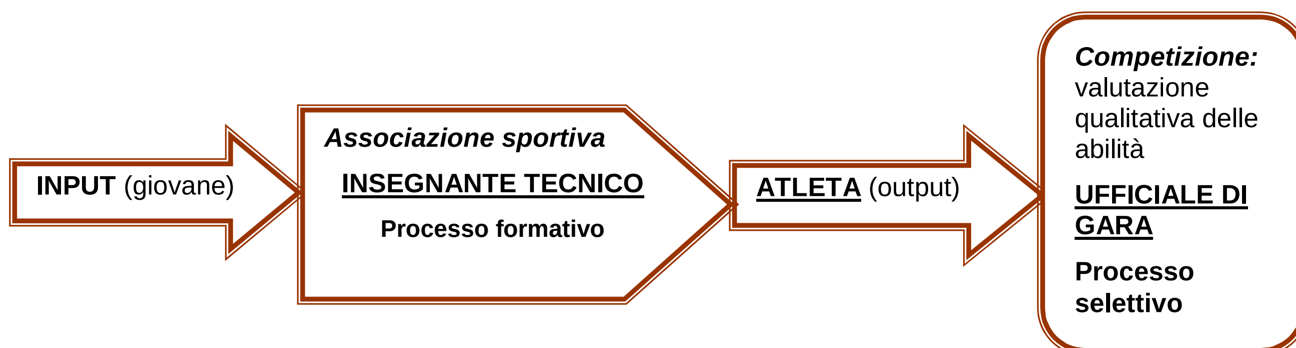
Nel contempo, i produttori locali dialogano con il tessuto sociale territoriale nel quale operano (mondo giovanile, istituzioni locali e scolastiche, famiglie) e dal quale attingono la materia prima: il giovane Atleta, che può essere sia agonista che non agonista.

Ecco che il cerchio si chiude e riemergono i due contesti sopra citati.

Ebbene, da questa breve disamina, possiamo dedurre il seguente schema che sarà utile nell'esaminare le figure maggiori coinvolte nel processo:

- produttore locale: associazioni e società sportive;
- materia prima (input): il giovane praticante nelle varie classi di età;
- il responsabile del processo produttivo: l'Insegnante Tecnico;
- il prodotto (output): l'Atleta con le sue abilità;
- il controllore della qualità: l'Ufficiale di Gara.

L'intero processo può essere rappresentato dal seguente diagramma di flusso



⁂ I tre Ruoli federali

Entriamo, quindi, nel cuore del presente studio finalizzato proprio ad indagare "sugli specifici ruoli, le sinergie, i limiti, le tangenze e le eventuali contraddizioni intercorrenti fra loro, tra Ufficiali di Gara, Insegnanti Tecnici ed Atleti, sia in sede di gara sia al di fuori dell'ambito agonistico, ma pur sempre in un contesto federale".

Ci serviremo, allora, degli strumenti di analisi aziendale che sono stato oggetto della prima parte del lavoro.

Innanzitutto, giova ricordare che ai sensi dell'art. 10, commi 2 e 3, dello Statuto: *"Tutti coloro che aderiscono alla Federazione si impegnano ad operare con assoluta lealtà e correttezza e con la totale osservanza delle norme che regolano lo Sport, mantenendo sempre un comportamento rispondente alla dignità dell'attività svolta."*

Esistono regole comportamentali generali il cui mancato rispetto comporta l'intervento della Giustizia Sportiva, come disciplinata dalle norme generali del CONI e della Federazione. Sempre in merito ai principi fondamentali, il CONI, con Delibera di

Giunta n. 1270 del 15 Luglio 2004, ha emanato il CODICE DI COMPORTAMENTO SPORTIVO - integrato dal Regolamento del Garante (aggiornato al 5 febbraio 2008) - del quale riportiamo per intero il testo:

C.O.N.I.

CODICE DI COMPORTAMENTO SPORTIVO

principi fondamentali

Premessa

Il presente Codice di comportamento sportivo specifica i doveri fondamentali di lealtà, correttezza e probità previsti e sanzionati dagli Statuti e dai regolamenti del CONI, delle Federazioni sportive nazionali, delle Discipline sportive associate, degli enti di promozione sportiva e delle Associazioni benemerite.

I tesserati alle Federazioni sportive nazionali, alle Discipline sportive associate, agli Enti di promozione sportiva e alle Associazioni benemerite, in qualità di Atleti, tecnici, dirigenti, ufficiali di gara, e gli altri soggetti dell'ordinamento sportivo, in eventuali altre qualifiche diverse da quelle predette, comprese quelle di socio cui è riferibile direttamente o indirettamente il controllo delle società sportive, sono tenuti all'osservanza del Codice e la loro violazione costituisce grave inadempimento meritevole di adeguate sanzioni.

L'ignoranza del Codice non può essere invocata a nessun effetto.

Il Garante del Codice di comportamento sportivo, istituito presso il CONI, segnala ai competenti organi degli Enti di appartenenza i casi di sospetta violazione del Codice, ai fini dell'eventuale giudizio disciplinare, e vigila sull'attività conseguente.

1. Osservanza della disciplina sportiva

I tesserati, gli affiliati e gli altri soggetti dell'ordinamento sportivo sono tenuti all'osservanza delle norme statutarie, regolamentari e sulla giustizia, nonché delle altre misure e decisioni adottate dai CONI e dall'Ente di appartenenza. Essi sono tenuti ad adire previamente agli strumenti di tutela previsti dai rispettivi ordinamenti.

Gli organi competenti adottano le misure dirette a facilitare la conoscenza e il rispetto della normativa vigente. I tesserati, gli affiliati e gli altri soggetti dell'ordinamento sportivo collaborano alla corretta applicazione della normativa vigente. Essi comunicano agli uffici competenti dell'Ente di appartenenza ogni situazione di illegalità o di irregolarità, legata allo svolgimento dell'attività in ambito sportivo, e forniscono ai medesimi tutte le informazioni richieste.

Le società, le associazioni e gli altri Enti dell’ordinamento sportivo rispondono dei comportamenti adottati in funzione dei loro interessi, da parte dei propri tesserati, dirigenti o soci e devono adottare codici organizzativi idonei alla prevenzione degli illeciti.

2. Principio di lealtà

I tesserati, gli affiliati e gli altri soggetti dell'ordinamento sportivo devono comportarsi secondo i principi di lealtà e correttezza in ogni funzione, prestazione o rapporto comunque riferibile all'attività sportiva. I tesserati e gli altri soggetti dell'ordinamento sportivo cooperano attivamente alla ordinata e civile convivenza sportiva.

3. Divieto di alterazione dei risultati sportivi

E' fatto divieto ai tesserati, gli affiliati e gli altri soggetti dell'ordinamento sportivo di compiere, con qualsiasi mezzo, atti diretti ad alterare artificiosamente lo svolgimento o il risultato di una gara ovvero ad assicurare a chiunque un indebito vantaggio nelle competizioni sportive.

4. Divieto di doping e di altre forme di nocumento della salute

E' fatto divieto ai tesserati, gli affiliati e agli altri soggetti dell'ordinamento sportivo di tenere comportamenti comunque in violazione o in contrasto con la disciplina antidoping in vigore.

I tesserati, gli affiliati e gli altri soggetti dell'ordinamento sportivo devono astenersi da qualsiasi altra condotta atta a recare pregiudizio alla salute dell'Atleta.

5. Principio di non violenza

I tesserati, gli affiliali e gli altri soggetti dell'ordinamento sportivo non devono adottare comportamenti o rilasciare dichiarazioni che in qualunque modo determinino o incitino alla violenza o ne costituiscano apologia.

I tesserati, gli affiliati e gli altri soggetti dell'ordinamento sportivo devono astenersi da qualsiasi condotta suscettibile di ledere l‘integrità fisica e morale dell'avversario nelle gare e nelle competizioni sportive e adottano iniziative positive per sensibilizzare il pubblico delle manifestazioni sportive al rispetto degli Atleti, delle squadre e dei relativi sostenitori.

6. Principio di non discriminazione

I tesserati, gli affiliati e gli altri soggetti dell‘ordinamento sportivo devono astenersi da qualsiasi comportamento discriminatorio in relazione alla razza, all’origine etnica o territoriale, al sesso, all'età, alla religione, alle opinioni politiche e filosofiche.

7. Divieto di dichiarazioni lesive della reputazione

I tesserati, gli affiliati e gli altri soggetti dell'0rdinamento sportivo non devono esprimere pubblicamente giudizi o rilievi lesivi della reputazione dell'immagine o della dignità personale di altri persone o di organismi operanti nell'ambito dell'ordinamento sportivo.

8. Dovere di riservatezza

Salvo il diritto di adire gli organi di vigilanza e giustizia nei casi previsti dall’ordinamento sportivo, i tesserati, gli affiliati e gli altri soggetti dell'ordinamento sportivo sono tenuti a non divulgare informazioni riservate relative a procedimenti in corso prima che gli atti e i provvedimenti finali siano formalizzati e pubblicizzati.

I tesserati, gli affiliati e gli altri soggetti dell‘ordinamento sportivo non devono fornire a terzi informazioni riservate relative all‘Ente di appartenenza o da questi detenute.

9. Principio di imparzialità

I tesserati, gli affiliati e gli altri soggetti dell'ordinamento sportivo devono operare con imparzialità ed evitare disparita di trattamento nei confronti dei soggetti con cui hanno rapporti in funzione dell'attività che svolgono nell'ambito sportivo.

Al di fuori di rapporti contrattuali leciti e trasparenti, i tesserati, gli affiliati e gli altri soggetti dell‘ordinamento sportivo non chiedono né accettano, per sé o per altri, somme di denaro, regali o altri benefici, qualora essi accedano il modico valore e siano offerti in connessione con lo svolgimento dell'attività in ambito sportivo.

10. Prevenzione dei conflitti di interessi

I tesserati, gli affiliati e gli altri soggetti dell'ordinamento sportivo sono tenuti a prevenire situazioni, anche solo apparenti, di conflitto con l'interesse sportivo, in cui vengano coinvolti interessi personali o di persone ad essi collegate.

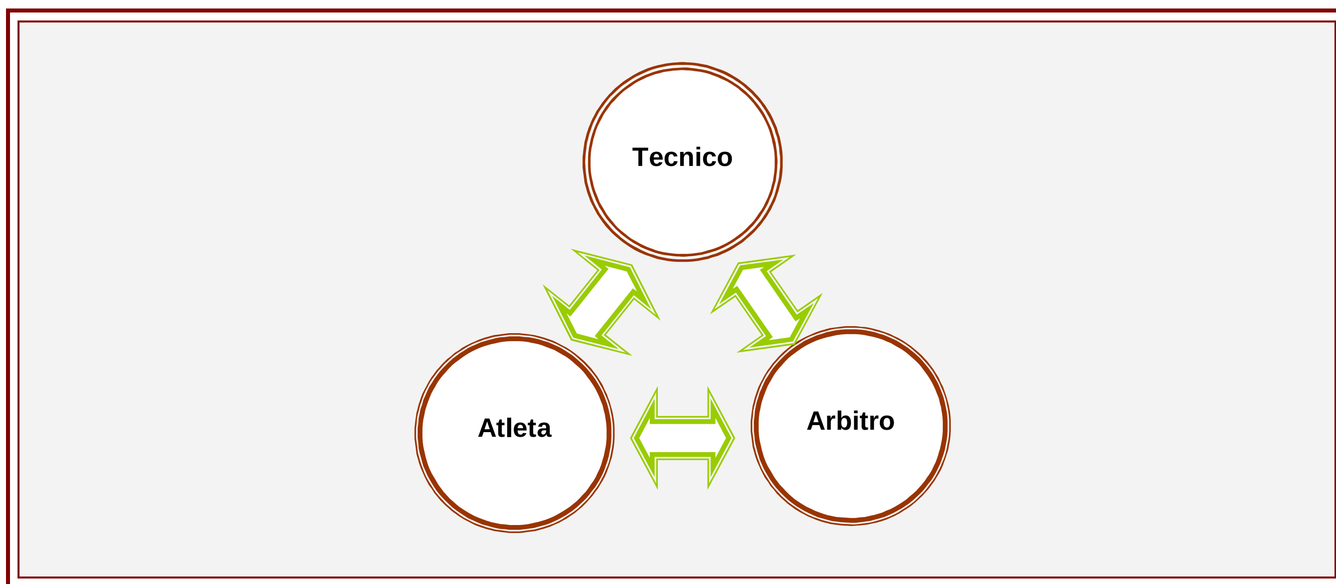
E' fatto divieto ai tesserati e agli altri soggetti dell’ordinamento sportivo di effettuare scommesse, direttamente o per interposta persona, aventi ad oggetto i risultati relativi a competizioni alle quali si partecipi o alle quali si abbia diretto interesse.

Il rispetto di quanto contenuto nel sopra citato Codice è senza dubbio il “minimo comune multiplo” per chiarire e guidare i comportamenti dei singoli ruoli all’interno dell’ambiente sportivo.

Come non condividere ed auspicare la totale e completa applicazione delle illuminate disposizioni statuite in particolare nei punti 2. Principio di lealtà; 3. Divieto di alterazione

dei risultati; 6. Principio di non discriminazione; 9. Principio di imparzialità per fugare il pur minimo sospetto, non diciamo di illecito sportivo, ma di ogni possibile tendenza personale a favorire risultati e concorrenti!

Tuttavia, il semplice rispetto di tali disposizioni normative, di una portata quasi costituzionale, sebbene sia alla base del corretto comportamento di tutte le figure sportive, non basta a determinare ed esaurire le competenze che devono essere possedute dalle persone che rivestono i ruoli federali.



E' sufficiente rispettare tutto il Codice per essere considerato un valido Ufficiale di Gara? Un capace Insegnante Tecnico?

La risposta, ovviamente scontata e negativa, rinvia alla ricerca di altri elementi qualificanti che devono essere individuati nelle persone in esame.

Ricorreremo, dunque, al Dizionario delle Competenze descritto nella Parte Prima ed alla similitudine tra la Federazione ed una "associazione di produttori" prima azzardata.

L' **INSEGNANTE TECNICO** è colui che è stato definito il responsabile del processo produttivo perché lavora la "materia prima" (il giovane) fino a trasformarlo in un Atleta (il prodotto, l'output).

Pertanto deve possedere un profilo personale caratterizzato da

- *competenze tecniche*

a) specifiche della disciplina sportiva che insegna,

b) dei processi adattativi psico-fisici del giovane sottoposto ad allenamento,

c) del contesto regolamentare ed arbitrale nel quale l'Atleta andrà ad esplicare la sua prestazione.

- *competenze trasversali*

a) *cognitive*: analisi, sintesi, soluzione dei problemi, flessibilità, creatività;

b) *emozionali*: stabilità emotiva, gestione dei conflitti;

c) *gestionali*: programmazione, organizzazione, controllo, decisione, orientamento ai risultati;

d) *relazionali*: efficacia interpersonale, gestione dei gruppi e delle riunioni, parlare in pubblico, persuasione, negoziazione, gestione risorse umane, leadership.

Sia all'interno della associazione o società sportiva in cui opera, che a maggior ragione nel momento in cui si relaziona con Istituzioni amministrative pubbliche e Scolastiche, l'Insegnante Tecnico deve possedere, inoltre, quelle competenze che lo qualificano come un soggetto professionale (con riferimento ai contenuti, e non alla prestazione economica), credibile ed autorevole.

Questo giudizio positivo sul soggetto avrà di conseguenza un *transfert* positivo anche nei confronti della propria struttura associativa locale ed ancor più della Federazione nazionale che in quel preciso contesto sociale è rappresentata nel ruolo e nel programma di lavoro dell'Insegnante.

Soprassedendo all'esame particolareggiato delle specifiche disposizioni contenute nel Regolamento Organico Federale e relative alle qualifiche tecniche, tempi, requisiti e modalità di acquisizione, è evidente che il ruolo istituzionale dell'Insegnante Tecnico rivesta una funzione preliminare di primo contatto tra la Federazione e l'ambiente esterno.

Da ciò deriva la necessità di predisporre

- un progetto selettivo nella individuazione dei futuri Insegnanti Tecnici; aspetto piuttosto difficile da gestire, per la verità, ma non impossibile purché sostenuto da una forte volontà dirigenziale;
- un progetto formativo che permetta di coprire il *gap* tra profilo attuale dell'Insegnante ed il profilo atteso.

Molto è stato fatto dalla Federazione con l'obbligo dell'aggiornamento annuale degli Insegnanti Tecnici, ma non sono escluse altre possibilità ancora più qualificanti.

Il lavoro dell'Insegnante Tecnico incontra periodicamente vari momenti di valutazione ed apprezzamento, a seconda dell'ambito di destinazione e/o di applicazione.

Possiamo pertanto avere occasioni di competizione agonistica a livello provinciale e regionale, valevoli queste ultime quali prove selettive per l'accesso degli Atleti alle fasi nazionali; tornei e gare varie, quali tappe intermedie di verifica degli Atleti in vista di incontri più impegnativi; manifestazioni, seminari a livello territoriale nei quali confrontarsi con le istituzioni e gli enti scolastici locali.

Tralasciando di approfondire questo ultimo punto, poniamo la nostra attenzione sugli eventi sportivi della Federazione.

Innanzitutto è necessario premettere che le discipline sportive federali, sebbene di natura prevalentemente situazionale (se consideriamo la Lotta, potremo dire esclusivamente), hanno, a differenza dei giochi sportivi (rugby, football, basket, volleyball) appartenenti alla stessa classificazione sebbene sport di squadra e non individuali, una valutazione di natura più qualitativa che quantitativa.

Cosa vuol dire la precedente affermazione?

Prendiamo ad esempio il basket: vince la squadra che totalizza il maggior numero di canestri validi. Gli arbitri convalidano i canestri dopo aver verificano che ci sia stato il rispetto delle regole del gioco.

Stesso ragionamento può essere fatto per il football e per gli altri sport di squadra citati.

Se passiamo nel campo dell'Atletica Leggera, addirittura vediamo come il cronometro o il metro abbiano l'ultima parola nel decretare l'Atleta vincitore; il giudice di campo verifica solo il rispetto delle regole ed interviene solo in presenza di irregolarità.

In estrema sintesi, la strumentazione di misura prevale sul giudizio dell'uomo!

Con un esame altrettanto velocemente delle discipline federali possiamo ottenere la seguente schematizzazione:

KARATE

a. KUMITE: l'Arbitro verifica il rispetto delle regole di gara, attribuisce ai vari assalti un valore che ne determina il punteggio (ippon, waza-ari, …;

b. KATA: i Giudici di gara attribuiscono alle performance degli Atleti un punteggio che ne determina la classifica.

JUDO

c. SHIAI: l’Arbitro verifica il rispetto delle regole di gara, attribuisce ai vari assalti un valore che ne determina il punteggio (*ippon, waza-ari, yuko*); nella lotta a terra, il ruolo dell’arbitro è meno determinante perché la vittoria per una corretta esecuzione di una tecnica di *osae-waza* (controllo), *shime-waza* (strangolamento) o *kansetsu-waza* (leva articolare) viene assegnata a seguito del superamento del limite temporale dei 25 sec. o per “resa” del contendente sotto azione/pressione.

d. KATA: i Giudici di Gara attribuiscono alle performance degli Atleti un punteggio che ne determina la posizione in classifica.

LOTTA

e. COMBATTIMENTO: i Giudici controllano il rispetto dei regolamenti di gara ed assegnano i punti alle azioni dei lottatori per determinarne la vittoria, tranne nel caso di abbandono o forfait da parte di uno dei due lottatori.

Ciò che immediatamente emerge dalla schematizzazione precedente (ovviamente da approfondire con l’esame dei particolari Regolamenti di Gara delle diverse specialità) è che gli Ufficiali determinano la sconfitta o la vittoria degli Atleti in competizione.

Nelle discipline federali, dunque, l’ **UFFICIALE DI GARA** svolge un ruolo determinante e nell’assolvimento del suo importante compito agisce come il “*controllore della qualità*” che conclude il processo produttivo aziendale nel momento in cui, prima di avviare l’immissione di un prodotto sul mercato, ne verifica il possesso dei requisiti qualitativi prefissati in precedenza.

Come nel percorso aziendale, anche all’interno della Federazione l’Ufficiale di Gara si pone a conclusione del processo non più produttivo in senso lato, ma formativo nel momento in cui convalida o meno il lavoro pluriennale degli Insegnanti Tecnici, sancendo la vittoria o la sconfitta dei loro Atleti.

Pertanto, gravano sulle spalle dell’Ufficiale di Gare numerose responsabilità che necessitano di alcune caratteristiche personali fondamentali individuabili nel Dizionario delle Competenze.

L’Ufficiale di Gara deve possedere un profilo personale caratterizzato da:

- competenze tecniche:

a) padronanza della griglia di valutazione tecnica, relativa alla disciplina sportiva in esame e che standardizzi le percezioni e le opinioni individuali all'interno di un contesto condiviso ed "oggettivo", riducendo al massimo i livelli di discrezionalità che potrebbero sfociare nell'arbitrarietà.

- competenze trasversali:

a) *emozionali:* stabilità emotiva, gestione dei conflitti;

b) *gestionali:* organizzazione, controllo, decisione, orientamento ai risultati;

c) *relazionali:* efficacia interpersonale, gestione dei gruppi e delle riunioni, parlare in pubblico, persuasione, negoziazione, gestione risorse umane, leadership.

Non sarà mai sufficiente evidenziare il ruolo strategico che ha l'Ufficiale di Gara all'interno della Federazione, tanto da richiedere una costante attenzione sulle persone che ricoprono tale ruolo a tutti i livelli, dal regionale agli internazionali.

Per rendere ancora più palese tale affermazione, ammettiamo per assurdo il comportamento di Ufficiali che in forma dolosa o colposa trascurino di applicare i criteri di valutazione condivisi.

Avverrà che in sede di gara non saranno premiati gli Atleti la cui prestazione corrisponda ai criteri regolamentati, ma quelli Atleti la cui prestazione corrisponderà alle convinzioni o – ancor peggio – agli interessi dell'Ufficiale di Gara, con un conseguente svilimento del lavoro di programmazione di allenatori e dirigenti sociali o federali.

Non solo, ma ciò in un contesto competitivo internazionale condurrà inevitabilmente alla sconfitta della rappresentativa nazionale, con la conseguente perdita di prestigio e di consenso.

In concreto, un pessimo Ufficiale di Gara farà danni più numerosi di quelli causati da pessimi Insegnanti Tecnici, i quali troveranno proprio in tale figura corretta e professionalmente competente - l'Ufficiale di gara - il limite invalicabile ed il giusto monito, sebbene indiretto, a modificare i propri sistemi di formazione ed allenamento sportivo.

Per completare il ternario dei Ruoli Federali, dopo gli Insegnanti Tecnici e gli Ufficiali di Gara è giunto il turno di esaminare l' **ATLETA** .

Ad onor del vero, e secondo un personalissimo giudizio, tale ruolo non riveste particolare interesse, ponendosi più come un soggetto passivo che attivo nel ciclo "produttivo " aziendale preso a similitudine dell'attività federale.

E' opportuno specificare meglio tale affermazione.

E’ ovvio che l’Atleta è il soggetto al quale va attribuita l’esecuzione fisica della prestazione sportiva in sede di gara, ma proprio tale prestazione è frutto della capacità progettuale ed operativa dell’Insegnante Tecnico e la determinazione del suo valore sarà compito dell’Ufficiale di Gara.

Egli non ha un ruolo determinante nel “ciclo produttivo” essendo la risultante del lavoro congiunto, sebbene differenziato nel tempo, dell’Insegnante Tecnico e dell’Ufficiale di Gara. Tuttavia, utilizzando anche nel caso dell’Atleta il Dizionario delle Competenze, si può affermare che egli debba possedere le seguenti competenze (NB: è sottointeso il possesso ai massimi livelli delle capacità coordinative e condizionali correlate al tipo di prestazione fisica):

- competenze tecniche:

a) padronanza della tecnica, relativa alla disciplina sportiva in esame, della tattica e della strategia di gara, per ottenere il miglior risultato;

- competenze trasversali:

a) cognitive: analisi, sintesi, soluzione dei problemi, flessibilità, creatività;

b) emozionali: stabilità emotiva, gestione dei conflitti;

c) gestionali: organizzazione, controllo, decisione, orientamento ai risultati.

Dopo aver esaminato singolarmente i tre ruoli federali e prima di provare ad analizzarne tangenze e contrapposizioni nelle loro reciproche relazioni, poniamo il seguente quesito:

è possibile individuare un fattore minimo comune multiplo che, in qualche modo, unifica il loro operato all’interno dell’ambiente federale?

Ancora una volta ci viene in aiuto la documentazione ufficiale della Federazione, in particolare il Regolamento di Arbitraggio per le Competizioni di Karate (versione Gennaio 2008) dal quale sono estratte le seguenti considerazioni espresse dal Direttore Tecnico Nazionale, *Prof. Luigi Aschieri* (pag. 22 ~ 34)

PRESTAZIONE E VALUTAZIONE

Nel momento in cui l’Atleta effettua la tecnica, l’Arbitro verifica la presenza contemporanea dei requisiti richiesti per la valutazione e, in caso affermativo, ferma il combattimento e procede all’assegnazione del punteggio. Qualora anche uno solo dei parametri sia insufficiente, non ci può essere valutazione positiva. *(omissis)*

Come in tutti gli sport dove la componente formale prevede dei modelli di riferimento, pur in presenza di una certa quota di soggettività nelle valutazioni, se l'azione non rispetta i canoni previsti, viene considerata difettosa e, nella fattispecie, non dà luogo a punteggio. *(omissis)* Essendo la struttura della prestazione quella emersa dall'analisi effettuata, il Regolamento Arbitrale assume il difficile compito di fornire a Arbitri, Atleti e Tecnici criteri e parametri, ovvero le «regole del gioco», che consentono la valutazione della tecnica e di ogni altro comportamento nella competizione. *(omissis)*

Ogni Regolamento è costituito da un insieme di norme che indirizzano, delimitano, controllano e valutano la prestazione che viene espressa dagli Atleti in gara.

Ovviamente, attraverso le norme che codificano la gestualità, il Regolamento consegue lo scopo di salvaguardare l'identità della disciplina, mentre attraverso altre regole indirizza la prestazione verso la comprensibilità di eventi che durano pochi decimi di secondo; così come attraverso norme specifiche salvaguarda la salute degli Atleti o contrasta comportamenti antisportivi. *(omissis)*

È il Regolamento a determinare il tipo di prestazione che apparirà sui quadrati di gara, ed esercitare un forte condizionamento sul modello di prestazione che verrà espresso dagli Atleti meglio allenati. La profonda conoscenza del Regolamento sta a monte di qualsiasi elaborazione progettuale o programmatica dell'allenamento e ad ogni variazione significativa delle regole deve necessariamente conseguire un adattamento del modello,

con relative ripercussioni sulla programmazione. Sostanzialmente, le regole prefigurano un modello di prestazione (abilità cognitive/tattiche, abilità motorie specifiche, risorse energetiche) al quale Tecnici e Atleti daranno concretezza e visibilità sui quadrati di gara.

Spesso accade che gli Atleti vengano allenati dai Tecnici sulla base di convinzioni personali che magari collidono con il Regolamento vigente, o che non tengono conto della modificazione di alcune regole. Ovviamente, le energie profuse in questo modo sono destinate a disperdersi inutilmente. *(omissis)*

In conclusione, si può affermare che senza un approccio di tipo sistemico all'interno della progettazione, programmazione e conduzione dell'allenamento, si va inesorabilmente verso l'impossibilità di gestire efficacemente tutti i fattori che concorrono alla realizzazione di una prestazione vincente.

Con gli opportuni aggiustamenti le considerazioni sopra espresse possono essere riferite a tutte le specialità federali, ed in via più ampia, a tutte le discipline sportive nelle quali la componente qualitativa della prestazione ne caratterizza l'essenza competitiva.

Il Regolamento di Gara, dunque, è la “Stella Polare” che deve guidare la rotta comportamentale ed operativa di Atleti, Insegnanti e Giudici.

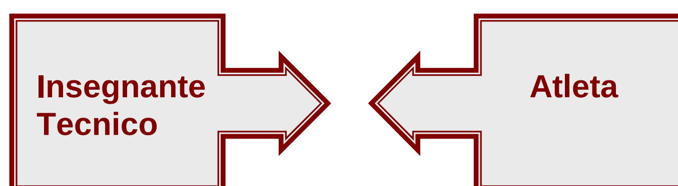
In un’ottica aziendale è il Protocollo che deve essere seguito nella produzione dei beni e servizi; è il filo di collegamento tra tutte le funzioni aziendali, dalla Vision al *packaging* (confezionamento), al *merchandising* (collocazione nel punto vendita).

E’, in ultima analisi, la Certificazione di Qualità che attesta la rispondenza del prodotto agli standard prefissati aziendali, prima che venga immesso sul mercato.

Il Regolamento è quindi un elemento strategico molto importante alla cui definizione è necessaria la partecipazione di figure professionali molto qualificate; errori nella sua predisposizione comporteranno conseguenti fallimenti nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

E’ perciò estremamente determinante che nella fase di predisposizione del Regolamento di Gara sia coinvolto il Management federale ai più alti livelli, insieme ad Ufficiali di Gara ed Insegnanti Tecnici.

Tenendo in considerazione che il Regolamento di Gara è circoscrivibile solo alle situazioni competitive e necessita pertanto di essere integrato con riflessioni extra agonistiche, passeremo, ora, ad analizzare il rapporti relazionali tra i tre diversi ruoli federali presi in considerazione in precedenza.



Pur avendo considerato l’Atleta come un “prodotto” dell’attività dell’Insegnante non bisogna mai dimenticare che l’Atleta è innanzitutto un giovane che attraverso l’attività sportiva ha il diritto di accrescere le proprie capacità fisiche ed intellettuali.

E' ormai ampiamente riconosciuto come la pratica sportiva possa avere rilevante influenza nello sviluppo del giovane, nel promuovere la sua formazione fisica, psichica, sociale e morale.

Lo sport rappresenta un mezzo per sviluppare caratteristiche positive quali la capacità di affrontare e superare difficoltà, la consapevolezza delle proprie possibilità, l'autonomia, l'autostima, l'attitudine a collaborare con gli altri.

Le potenzialità dello sport non si realizzano però in maniera automatica: sono le figure adulte (genitori, allenatori, dirigenti sportivi) e l'esperienza individuale e/o di squadra che fanno sì che l'attività sportiva offra al giovane un contesto educativo efficace.

Numerosi studi hanno evidenziato come la qualità dell'esperienza sportiva dei giovani Atleti sia fortemente influenzata dall'allenatore, in particolare dalla sua personalità e dalle sue modalità di relazione.

Per questo è necessario che **l'educatore sportivo** (definizione questa che meglio esplicita il ruolo dell'allenatore, non riducibile ad una mera competenza tecnica) sia sempre più consapevole dell'importanza che la sua persona può rivestire nella vita del giovane Atleta, nella formazione della sua personalità, nella partecipazione alle attività e nella permanenza all'interno del gruppo sportivo.

L’Insegnante sportivo, dunque, assurge al ruolo di Educatore quando ha come finalità ultima non la conquista di un titolo sportivo, ma il benessere del proprio allievo.

Questo aspetto è di estrema importanza perché, a volte, l’allievo diventa invece uno “strumento” che compensa più le aspettative dell’Insegnante che le proprie; in altri termini l’Insegnante “usa” l’allievo, specie se talentuoso, per soddisfare la propria ambizione e vanità.

Nel momento in cui la Federazione si pone come interlocutore credibile nei confronti del mondo della scuola, con il progetto dapprima citato, e desidera partecipare alla formazione della gioventù italiana, tali figure di tecnici debbono essere individuate sul territorio e bandite con severità.

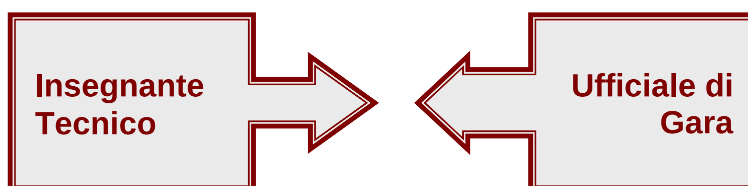
Nella formazione prettamente agonista dell’Atleta, l’Insegnante deve tenere sempre presente il Regolamento di Gara per evitare che punti di vista personali, non collimanti con i principi regolamentari, portino al fallimento della prestazione dell’Atleta con conseguenti delusioni e perdita di motivazione.

A sua volta, abbia l’Atleta, nei confronti dell’Insegnante Tecnico / Educatore Sportivo quel rispetto naturale verso un proprio superiore.

Ma questo auspicio comporta, purtroppo, il confronto con il sistema educativo generale che vede nella rottura del “principio di autorità” un obiettivo finale da perseguire, piuttosto che una base di partenza minimale su cui impostare un rapporto di reciproco rispetto, costruttivo e duraturo.

Tale amara considerazione vale maggiormente nella “vita di palestra”, perché in occasione di competizioni è fuori di ogni dubbio che l’Atleta, sia singolo che inquadrato in

formazione, ha il solo dovere di dare il meglio delle proprie capacità secondo le indicazioni del proprio Insegnante.



L'incontro tra queste due ruoli può avvenire in occasione di raduni tecnici di approfondimento di alcune tematiche sportive, ma ancor più nelle competizioni di diverso livello.

La seconda circostanza è quella che molto spesso mostra la vulnerabilità del corretto rapporto tra le due parti.

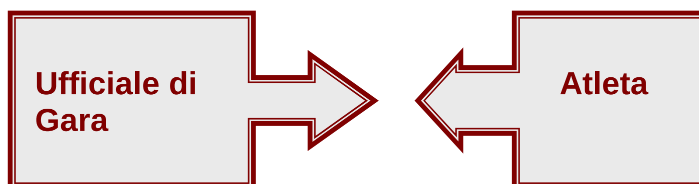
Sebbene entrambi siano chiamati al rispetto dei Regolamenti di Gara, l'Insegnante può essere portatore di una diversa interpretazione delle regole che si traduce in una conflittualità sfociante in atteggiamenti meritori di azioni disciplinari.

Oltre a produrre una mortificazione degli Atleti in gara, lo spettacolo data da una polemica accesa tra Insegnanti e Giudici contribuisce alla formazione nell'immaginario del pubblico presente nell'impianto sportivo di una reputazione di discipline aggressive i cui buoni propositi formativi non si traducono "sul campo" in comportamenti coerenti proprio dalle massime figure coinvolte.

Se valutiamo la relazione dal punto di vista del Giudice di Gara non possiamo non rilevare come a questa figura, il cui nome stesso attribuisce un compito ben preciso ed al di sopra delle parti, appartiene la corretta gestione degli incontri che richiede innanzi tutto non la perfezione assoluta nelle valutazioni – auspicabile, ma di difficile ottenimento – ma il rispetto completo del regolamento, la assoluta imparzialità di giudizio, la autorevolezza nel gestire situazioni conflittuali senza scadere nel contenzioso momentaneo, che, invece, può trovare compiuto sviluppo secondo le vie previste proprio dai regolamenti e dalla giustizia sportiva.

E' auspicabile a tutti i livelli competitivi la assoluta indipendenza dei due ruoli; la compresenza nella stessa persona dei ruoli di Arbitro ed Insegnante, ovvero la presenza nello stesso incontro di Arbitri ed Insegnanti appartenenti alla stessa Associazione / Società sportiva, Regione, Nazione (variabile dipendente dal livello della competizione) è

un fatto assolutamente da evitare a causa della possibile concomitanza di interessi, la quale, seppure non foriera di conseguenze giuridicamente rilevanti, tuttavia può inficiare la indipendenza di valutazione.



Anche questa relazione si manifesta in occasione di competizioni e per quanto già affermato in precedenza l'Atleta deve mostrare il massimo rispetto per il Regolamento di Gara e per le decisioni arbitrali – oltre che del proprio avversario – mentre il Giudice di Gara deve dirigere l'incontro sportivo con autorevolezza ed imparzialità.

Qualora l'Atleta appartenga allo stesso ambiente in senso lato dell'arbitro, possono sorgere dubbi sulla indipendenza di giudizio di quest'ultimo, con gravi pregiudizi per la sua credibilità ed indipendenza.

⁂ Conclusioni

La conoscenza e l'applicazione di alcuni principi basilari organizzativi tratti dalle scienze aziendali hanno permesso di esaminare – seppure in modo non particolarmente approfondito - la struttura della Federazione nazionale FIJLKAM e di formulare alcune riflessioni generali.

Qualsiasi organizzazione deve innanzitutto porsi alcuni obiettivi che sintetizzerà nelle declaratorie della *vision* e della *mission*, che già contengono in embrione alcuni *modus operandi* conseguenti.

Coerentemente al perseguimento di tali obiettivi, la struttura operativa sarà definita ruotando intorno ad alcune figure interne, ad alcuni ruoli che dovranno possedere elevati livelli di competenze adeguati alle mansioni svolte.

L'operato di ogni singolo ruolo deve armonizzarsi con gli altri, avendo ben chiaro il fine ultimo.

La FIJLKAM ha l'obiettivo di promuovere la diffusione e di regolamentare (principalmente) le discipline sportive del judo, lotta e karate, partecipando alla vita

sportiva e competitiva sia a livello nazionale che internazionale nel cui contesto rappresenta l’Italia, cercando di accrescerne il prestigio.

Nel contempo, consapevole della valenza educativa e formativa delle proprie discipline offre collaborazione alle altre agenzie formative – la Scuola innanzitutto e gli Enti Pubblici in genere – per affiancare il difficile ma strategico compito di avviare i giovani ad una vita sociale responsabile e costruttiva del bene comune.

Nella FIJILKAM una funzione determinante – oltre a quella dei dirigenti, del *management* sportivo propriamente detto, non oggetto della presente disamina – viene svolta da Giudici di Gara, Insegnanti Tecnici ed Atleti.

Il loro comportamento è regolato da diverse fonti a partire dal “Codice di comportamento Sportivo” del CONI per finire ai Regolamenti di Gara delle singole specialità.

Quanto è emerso nella presente ricerca permette di affermare con convinzione che la FIJLKAM è senza dubbio un’organizzazione moderna al servizio dello sport e della società italiana.

⁂⁂⁂⁂⁂

Riferimenti bibliografici

1. “Le competenze nell'orientamento”, Leonardo Evangelista, Professionalità n.96, Aprile – Giugno 2007.
2. “Competency: metodi e strumenti per la valorizzazione delle risorse umane in azienda”, Confindustria Padova, 2008.
3. “il concetto di ruolo nella teoria sociologica”, Daniela Cherubini, Università degli Studi di Milano, Gennaio 2007.
4. “Inserirsi nelle organizzazioni complesse. Lavorare con gli altri”, Deborah Morgagni, Università di Bologna.
5. “Giustizia Sportiva”, Roberto Pardolesi, Ancona 2009.
6. “La funzione dirigenziale nella pubblica amministrazione. Il management amministrativo”, Mauro Massimo Donno.
7. “Toolkit per la valutazione dei fabbisogni e delle competenze di (ex-)detenuti”, ISFOL, 2011.
8. “Apprendimento di competenze strategiche. L'innovazione dei processi formativi nella società della conoscenza”, ISFOL, 2004.
9. “Il conflitto nelle organizzazioni”, Paolo Danza.
10. “Per uno sport che aiuta a crescere. L’approccio centrato sull’Atleta”, Raffuzzi-Inostroza-Casadei, Rivista di Studi Rogersiani 2006.

11.“La gestione delle risorse umane”, Arturo Bianco, SSPAL Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione Locale, 2008.
12. “Apprendere la relazione”, Tommaso Biccardi, Osimo 2006.
13. “La responsabilità nel diritto sportivo”, Guido Valori, Scuola Regionale dello Sport delle Marche, Ancona 2009.
14. “Capitale sociale e reticoli relazionale dei manager toscani”, Francesca Odella, Università degli Studi di Trento, 2003.
15. “Dizionario di Sociologia”, Luciano Gallino, UTET, Torino 2006.
16. “Codice di comportamento sportivo”, C.O.N.I., 2004.
17. “Regolamento di giustizia sportiva”, FIJLKAM, 2011.
18. “Statuto federale”, FIJLKAM, 2004.
19. “Regolamento organico federale”, FIJLKAM, 2006.
20. “Regolamento d’arbitraggio per le competizioni di Karate”, FIJLKAM, 2008.
21. “Regolamento d’arbitraggio per le competizioni di Judo”, FIJLKAM, 2004.
22. “Regolamento internazionale per le competizioni di Lotta”, FIJLKAM, 2006.
23. “L’educazione attraverso l’arte del combattimento. Piano marketing 2009-2010”, FIJLKAM.
24. “Il marketing a disposizione di tutti”, Studio Giretti, FIJLKAM.